magia ordinii la locul de muncă

Cum să îți organizezi viața profesională

Bestseller *New York Times*

Marie Kondo

AUTOAREA BESTSELLERULUI INTERNAȚIONAL *MAGIA ORDINII*

Scott Sonenshein

Lifestyle

Recurgând la Metoda KonMari și cercetări de ultimă oră, *Magia ordinii la locul de muncă* te va ajuta să depășești dificultățile cu care te confrunți din cauza dezordinii la locul de muncă și să te bucuri de productivitatea, succesul și bucuria pe care le aduc o minte și un birou ordonate.

Cum să îți organizezi viața profesională

Marie Kondo

AUTOAREA BESTSELLERULUI INTERNAȚIONAL *MAGIA ORDINII*

Scott Sonenshein

Traducere din engleză de Roxana Bîrsanu

Lifestyle

Editori:
SILVIU DRAGOMIR
MAGDALENA MĂRCULESCU

Director:
CRINA DRĂGHICI

Redactare:
ALEXANDRA FUSOI

Design copertă:
ALEXE POPESCU

Director producție:
CRISTIAN CLAUDIU COBAN

Dtp:
MIHAELA GAVRILOIU

Corectură:
IRINA BOTEZATU
ROXANA NACU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
KONDO, MARIE
Magia ordinii la locul de muncă: cum să îți organizezi viața profesională / Marie Kondo și Scott Sonenshein; trad. din engleză de Roxana Bîrsanu. - București: Lifestyle, 2020
ISBN 978-606-789-240-6

I. Sonenshein, Scott
II. Bîrsanu, Roxana (trad.)

331

Titlul original: Joy at Work
Autori: Marie Kondo, Scott Sonenshein

Copyright © 2020 by Marie Kondo/KonMari Media Inc. (KMI) and Scott Sonenshein. This translation arranged through Gudovitz & Company Literary Agency and InkWell Management.

Copyright © Lifestyle Publishing, 2020
pentru prezenta ediție

Lifestyle Publishing face parte din Grupul Editorial Trei

O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București
Tel.: +4 021 300 60 90; Fax: +4 0372 25 20 20
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.lifestylepublishing.ro

ISBN 978-606-789-240-6

Cu recunoștință, familiei mele, casei mele și tuturor lucrurilor care mă susțin și îmi aduc bucurie în viață.
— M.K.

Mamei și tatălui meu:
În sfârșit, am învățat să fac curățenie!
— S.S.

Cuprins

Notă către cititor 13
Introducere 15

1. De ce să faceți ordine? 21
Cum mi-a schimbat viața organizarea spațiului meu de lucru 24
De ce ordinea ne îmbunătățește performanța profesională 26
Chiar sunt oamenii dezordonați mai creativi? 28
Costul ridicat al dezordinii nemateriale 31
Dacă faceți ordine, veți reuși să identificați un scop 33

2. Dacă deveniți recidivist în dezordine 37
Vizualizarea vieții profesionale ideale 40
Organizați totul deodată și nu veți mai recidiva niciodată 45
Cum alegeți ce să păstrați 49
Creați un mediu în care să vă puteți concentra 53
Să înceapă festivalul curățeniei! 56

3. Ordine în spațiul de lucru 59
Cărțile: descoperiți care vă sunt valorile cu ajutorul ordinii 61
Documentele: regula de bază este să aruncați totul 65
Împărțiți *komono* în subcategorii 74
Obiecte cu valoare sentimentală 80
Depozitarea în birou 82
Cum poate ordinea să vă schimbe viața 85
Experiența care i-a schimbat viața lui Mifuyu 87
De la ordinea în aspectele fizice la ordinea în cele nemateriale ale spațiului de lucru 91

4. Ordine în activitatea digitală 93
Nu aveți nevoie de multe fișiere pentru documentele digitale 95
Folosiți desktopul pentru a vă bucura 99
Nu permiteți e-mailurilor să preia controlul asupra muncii 101
Mai puține aplicații pe telefon înseamnă mai puține distrageri 109

5. Momentul curățeniei 114
Aglomerarea activităților ne dereglează ziua de muncă 117
Capcana câștigurilor mai mari decât este necesar 118
Capcana urgențelor 120
Capcana sarcinilor îndeplinite simultan 123
Adunați sarcinile de serviciu la un loc ca să aflați care vă e de fapt jobul 124

Evaluați-vă sarcinile pentru a avea mai multă bucurie la serviciu 126
Nu vă grăbiți să spuneți „da" 131
Adăugați o bucurie zilnică 133
Creați un interval liber în calendar 133

6. Decizii legate de ordine 136
Majoritatea deciziilor cu miză redusă nu ne merită timpul și energia 139
Creați un teanc de decizii cu miză medie și mare 141
Sortați teancul cu decizii 142
Alegerile privind ordinea: dacă există mai multe opțiuni nu înseamnă întotdeauna că este și mai bine 145
Suficient de bine înseamnă suficient de bine pentru majoritatea deciziilor 147

7. Ordine în rețeaua de cunoștințe 149
Cât de mare ar trebui să fie rețeaua de care aveți nevoie? 150
Evaluați-vă contactele pentru a identifica acele relații care aduc bucurie 156
Cum să creați relații de calitate 158

8. Ordine printre ședințe 163
Imaginați-vă ședința ideală 165
Adunați la un loc întâlnirile 166
Separați ședințele dezorganizate de cele irelevante 168
Dacă participați la multe întâlniri nu înseamnă că sunteți mai valoros 170

Oricine poate aduce mai multă bucurie într-o ședință 171
Organizați o întâlnire ordonată 173

9. Ordine în cadrul echipelor 179
Vizualizați echipa ideală 182
Faceți un teanc cu echipe 183
Evaluați teancul echipelor 185
Nu creați haos pentru colegii de echipă 187
Încrederea păstrează ordinea în cadrul echipelor 188
Conflictele nu creează întotdeauna haos 189
Faceți ordine în conflictele personale 191
De obicei, echipele mari sunt foarte dezordonate 192

10. Împărtășiți magia ordinii 196
Permiteți celorlalți să se inspire din ordinea dumneavoastră 197
Manifestați preocupare pentru locul de muncă 199
Apreciați-vă colegii 200

11. Cum să aduceți și mai multă bucurie la serviciu 205
Grija față de ceea ce păstrăm ne îmbunătățește performanța profesională 205
Cum să adăugați și mai multă bucurie spațiului dumneavoastră de lucru 208
Oare ar trebui să vă schimbați slujba dacă nu vă aduce bucurie? 212
Bucurați-vă de procesul creării unei vieți profesionale agreabile 215
Atunci când teama de părerile celorlalți vă ține în loc 218

Faceți-vă timp pentru o introspecție sinceră 221
Moduri prin care facem ordine la serviciu împreună 224
Munca și viața dumneavoastră sunt suma alegerilor făcute 226
Menținerea echilibrului între viața personală și cea profesională 230
Bucuria de la serviciu aduce bucurie în viață 233

Mulțumirile lui Marie 235
Mulțumirile lui Scott 239
Note 243

Notă către cititor

Deși am colaborat la tot conținutul acestei cărți, fiecare dintre noi își asumă răspunderea pentru jumătate din scrierea ei. Vocea lui Marie se regăsește în Introducere și în capitolele 1, 2, 3 și 11. Vocea lui Scott se regăsește în capitolele 4, 5, 6, 7, 8, 9 și 10. De asemenea, în fiecare capitol veți descoperi niște casete care conțin contribuția celui de-al doilea autor.

Poveștile și exemplele din carte sunt legate de persoane reale. Uneori, numele au fost modificate pentru fluența lecturii și pentru a le proteja identitatea.

Introducere

Aveți biroul veșnic îngropat sub munți de documente? *Of! Unde este raportul pe care trebuie să îl depun mâine?*

Aveți o tonă de e-mailuri necitite, indiferent cât de des vă verificați căsuța poștală? „În legătură cu e-mailul pe care ți l-am trimis ieri..." *Ce e-mail?*

Aveți agenda plină de întâlniri cu persoane pe care nici măcar nu doriți să le vedeți?

Vi se întâmplă așa în fiecare zi, pentru că ați uitat ce voiați să faceți cu adevărat?

Vi se pare greu să luați decizii?

Vă întrebați: *Oare numai asta înseamnă viața? Să bifez chestii de pe o listă? Oare nu există vreo metodă de a readuce ordinea în slujba, cariera și viața mea?*

Dacă vi se aplică oricare dintre cele de mai sus, există o singură soluție: trebuie să faceți ordine.

Cartea aceasta nu abordează doar ordinea din spațiul de lucru; ea se referă și la modul în care să vă organizați aspectele materiale și imateriale ale slujbei, inclusiv datele digitale, timpul, adoptarea deciziilor și rețelele de cunoștințe și modul în care să obțineți bucurie în carieră.

Multe persoane se consideră învinse numai când li se sugerează să facă ordine. „Nu am cum să îmi fac timp pentru asta! Și așa sunt mult prea ocupat", protestează ei. „Sunt prea multe decizii pe care trebuie să le iau ca să mă mai gândesc și la ordine", spun unii, în vreme ce alții susțin că „Am încercat deja. Mi-am aranjat toate documentele și acum sunt iar în dezordine".

Sunt destui și cei care nu cred că *pot* să aibă parte de bucurie la serviciu. „Sunt blocat toată ziua în ședințe inutile. Ordinea nu are cum să schimbe asta", insistă ei. „În plus, sunt prea multe lucruri pe care nu le pot controla. Munca n-are cum să fie plăcută." Totuși, în realitate, tocmai ordinea făcută ca la carte permite apariția bucuriei la serviciu.

Încă de la vârsta de cinci ani am fost fascinată de ordine. Am urmărit subiectul de-a lungul anilor de școală și am făcut primii pași în calitate de consultant de curățenie la vârsta de 19 ani, pe când eram încă la facultate. Metoda KonMari a apărut ca urmare a experienței căpătate în timp ce învățam oamenii cum să facă ordine.

Abordarea mea cuprinde două caracteristici distincte: este simplă, dar eficientă, pentru că asigură faptul că nu veți cădea din nou pradă haosului, și folosește un criteriu aparte de selecție — trebuie să alegeți ceea ce vă produce bucurie. Atunci când ne întrebăm: *Oare asta îmi aduce bucurie?*, ne reconectăm cu noi înșine și descoperim ce este cu adevărat important pentru noi. Rezultatul este o schimbare de durată a comportamentului, care ne orientează viața într-o direcție pozitivă.

Am prezentat această metodă în *Magia ordinii. Senzaționala metodă japoneză de a-ți elibera și organiza*

casa. Cartea a fost tradusă în 40 de limbi și s-a vândut într-un număr total de peste 12 000 000 de exemplare. În ultimii câțiva ani am fost ocupată să împărtășesc această metodă peste tot în lume. În tot acest timp, s-a tot repetat o întrebare: Cum putem să ne organizăm spațiul de lucru și să avem parte de bucurie la serviciu?

Majoritatea mă consideră o specialistă în organizarea caselor și nu o persoană cu experiență în organizarea spațiilor de lucru, darămite în dezvoltare profesională. Și totuși, în timp ce lucram pentru o companie japoneză, mi-am petrecut cea mai mare parte a timpului liber învățând directori de companii cum să își facă ordine la birou. Chiar și persoanele de la firma unde lucram au început să îmi ceară sfatul. Tocmai pentru că devenisem atât de ocupată cu aceste lecții am decis într-un final să demisionez și să îmi lansez cariera de consultant independent.

Consultanții pe care-i instruiesc continuă să susțină cursuri și prelegeri pe tema organizării locului de muncă prin Metoda KonMari. Ei fac schimb de experiență și de cunoștințe pe care le dobândesc și adaptează conținutul în funcție de acestea. Prin acest proces, a devenit evident cât de mult poate ordinea de la locul de muncă să îmbunătățească performanțele și să sporească bucuria pe care ne-o poate oferi munca.

De exemplu, clienții ne-au spus că au înregistrat creșteri ale vânzărilor de până la 20%, eficiența a crescut în așa măsură încât au putut pleca de la serviciu cu două ore mai devreme și i-a ajutat să reevalueze sensul muncii lor, reaprinzându-le pasiunea față de aceasta. Am întâlnit nenumărate exemple care ne-au arătat că ordinea

poate îmbunătăți viața profesională a cuiva, atât din punct de vedere material, cât și psihologic. Așa cum ordinea din casă ne aduce bucurie în viață, ordinea la locul de muncă ne aduce bucurie la serviciu, ajutându-ne să devenim mai organizați și să obținem rezultate superioare. Cartea noastră prezintă secretele acestui proces.

Evident că nu toate aspectele de la serviciu pot fi evaluate folosind bucuria drept barometru. Există reguli ale companiei care trebuie respectate, superiori care iau decizii ce ne influențează munca și colegi cu care colaborăm. Iar ordinea din spațiul fizic de lucru nu este suficientă în sine pentru ca activitatea noastră să decurgă lin. Putem aduce cu adevărat bucurie în viața noastră profesională doar după ce am pus ordine în fiecare compartiment al ei, inclusiv în e-mailuri, date digitale, sarcini profesionale și întâlniri.

Și aici intervine coautorul cărții, Scott. În calitate de psiholog organizațional și profesor la o facultate cu profil economic din cadrul Universității Rice, Scott se află în avangarda cercetărilor care au scopul de a crea cariere mai pline de bucurie și de împlinire. Activitatea sa acoperă o gamă variată de subiecte, inclusiv cum să aveți o viață profesională mai fericită și semnificativă, cum să deveniți mai eficient și mai productiv la serviciu și soluționarea de probleme în afaceri. Pe baza rezultatelor studiilor sale, bestsellerul lui, *Stretch*, ne arată cum putem avea succes și împliniri la serviciu folosind mai inteligent resursele pe care le avem deja la dispoziție, indiferent dacă este vorba despre abilități, cunoștințe sau obiecte. Toate acestea îl recomandă drept expert de marcă în metoda creării bucuriei la locul de muncă. În

această carte, Scott prezintă cercetări științifice și date de ultimă oră privind ordinea și oferă indicații practice despre ordonarea aspectelor imateriale ale muncii.

În Capitolul 1, vă prezentăm date privind ordinea, despre care suntem siguri că vă vor motiva. Capitolele 2 și 3 vă arată cum să faceți ordine în spațiul de lucru. Capitolele 4–9 vă arată cum puteți face ordine în datele digitale, agendă, decizii, rețele de cunoștințe, întâlniri și echipe. Capitolul 10 vă demonstrează cum puteți spori impactul ordinii în cadrul companiei. Ultimul capitol transcende cadrul ordinii, sugerând o serie de acțiuni pe care le puteți întreprinde pentru a aduce și mai multă bucurie în activitatea dumneavoastră zilnică, dar și genul de mentalitate și abordarea care conduc spre o carieră plină de bucurie. Acest capitol cuprinde povești din propria mea experiență care au rolul de a vă face să meditați la modul în care puteți aduce bucurie în viața dumneavoastră profesională.

Sperăm că veți folosi această carte ca pe o cale către o carieră plină de bucurie.

Capitolul 1

De ce să faceți ordine?

Care este primul lucru care vă întâmpină atunci când ajungeți la birou luni dimineața?

În cazul multor persoane este un birou acoperit de chestii, alte chestii, și deasupra alte chestii! Munți de documente, diverse agrafe de hârtie, scrisori nedeschise expediate cine știe când, cărți necitite și un laptop înțesat de notițe lipite pe el. Iar sub birou se află deseori pungi cu materiale promoționale de la clienți. Sunt sigură că cei mai mulți eliberează un oftat din rărunchi când dau de această priveliște și se întreabă cum vor reuși să lucreze ceva dacă biroul lor este așa un haos.

Aki, funcționară la o agenție imobiliară, era una dintre persoanele care au birou haotic. Deși nu era chiar atât de mare (lățimea tăbliei nu depășea lungimea brațului ei și avea doar trei sertare), nu reușea să găsească nimic în el. Înaintea unei întâlniri, căuta cu înfrigurare ochelarii, stiloul sau vreun dosar și deseori trebuia să își printeze documentele și materialele din nou atunci când nu reușea să le dezgroape. De multe ori se enerva și se hotăra să își organizeze biroul, dar seara era prea obosită și amâna până „mâine", iar înainte de a

pleca acasă punea unul peste altul la marginea biroului toate documentele pe care le folosise în ziua respectivă. Evident, în ziua următoare trebuia să scotocească prin vraful de documente pentru a găsi materialele de care avea nevoie înainte de a începe măcar să se apuce de treabă. Când își începea în sfârșit activitatea, era deja epuizată. „Era de-a dreptul deprimant să stau la biroul acela", mi-a spus. Din păcate, avea motive întemeiate să se simtă astfel.

Există diverse studii care arată că un mediu dezordonat ne costă mai mult decât ne-am putea imagina, din mai multe puncte de vedere. Într-un sondaj realizat pe un eșantion de 1 000 de angajați americani adulți, 90% dintre ei au spus că resimt un impact negativ al dezordinii asupra vieții lor[1]. Printre motivele principale menționate erau productivitatea scăzută, mentalitatea negativă, motivația diminuată și mai puțină fericire.

Dezordinea ne afectează și sănătatea. Conform unui studiu realizat de cercetătorii de la UCLA, faptul că suntem înconjurați de prea multe lucruri crește nivelul de cortizol, un hormon cu rol principal în producerea stresului[2]. Un nivel cronic ridicat al cortizolului ne poate face mai vulnerabili la depresie, insomnie și alte tulburări mentale, precum și la boli asociate cu stresul, cum ar fi afecțiunile cardiace, hipertensiunea și diabetul.

În plus, studii recente de psihologie arată că un mediu dezorganizat afectează și creierul.[3] Atunci când suntem înconjurați de dezordine, creierul este atât de ocupat să înregistreze toate lucrurile din jur, încât nu ne

putem concentra pe ceea ce avem de făcut la momentul respectiv, cum ar fi lucrările la zi sau comunicarea cu ceilalți. Ne simțim distrași, stresați și anxioși, iar capacitatea noastră de decizie este afectată. Se pare că dezordinea este un magnet pentru nefericire. De fapt, datele arată că persoanele ca mine, care se entuziasmează atunci când văd o încăpere dezordonată și sunt nerăbdătoare să facă ordine, sunt o excepție.

Dar nu au de suferit doar indivizii. Dezordinea nu este benefică nici pentru afaceri. Ați petrecut vreodată ore în șir căutând ceva la birou? Sau vi s-a întâmplat chiar să pierdeți lucruri? Aproape jumătate dintre funcționari raportează că rătăcesc anual un obiect important legat de serviciu[4]. Poate fi un dosar, un calculator, un card de memorie, o servietă, un laptop sau un telefon. Înlocuirea obiectelor pierdute nu costă doar bani; pierderea lor creează în primul rând stres emoțional și o risipă inutilă care dăunează mediului. Dar cea mai mare pierdere o reprezintă timpul petrecut în căutarea lor. Există date care indică faptul că timpul pierdut căutând obiecte rătăcite atinge o medie anuală de o săptămână de lucru pentru un angajat. În patru ani, aceasta înseamnă o lună întreagă. Doar în Statele Unite, atunci când această pierdere a productivității este convertită în bani, valoarea ei este estimată la 89 de miliarde de dolari anual. Este mai mult decât dublul profitului combinat al celor mai mari cinci corporații din lume.

Cifrele sunt cutremurătoare, dar aceasta este realitatea. Efectele dezordinii pot fi devastatoare. Și totuși, nu trebuie să disperați. Toate aceste probleme pot fi rezolvate cu ajutorul ordinii.

Cum mi-a schimbat viața organizarea spațiului meu de lucru

După ce am absolvit facultatea, am obținut o slujbă în departamentul de vânzări pentru companii al unei agenții de recrutare. Totuși, entuziasmul angajării mele nu a durat mult. Deși este normal ca noii angajați să se confrunte cu anumite dificultăți la început, performanța mea de vânzări nu dădea semne de perfecționare. Dintre cei 15 oameni angajați în anul acela, eu eram mereu printre ultimii trei.

Ajungeam la birou devreme, petreceam ore întregi la telefon încercând să stabilesc întâlniri cu posibili clienți, mergeam la întâlnirile pe care reușeam să le obțin și între timp făceam liste cu alți posibili clienți. Seara cumpăram în grabă un bol de tăiței de la un restaurant din clădire, apoi mă întorceam la birou pentru a pregăti materiale. Mi se părea că lucrez tot timpul, dar fără să obțin rezultate.

Într-o zi, după o altă rundă dezamăgitoare de telefoane, am pus receptorul în furcă cu un oftat adânc și mi-am plecat capul. În timp ce priveam deprimată biroul, mi-am dat seama cu o tresărire că era un haos total. În jurul tastaturii erau liste vechi, un contract scris pe jumătate, un pahar de carton cu ceai pe care nu-l mai terminasem, un pliculeț de ceai folosit, o sticlă de apă de vreo săptămână, bucățele de hârtie pe care îmi notasem diverse ponturi de vânzări de la colegi, o carte de afaceri necitită recomandată de cineva, un pix fără capac, un capsator cu care aveam de gând să capsez niște hârtii, dar uitasem...

Nu-mi venea să îmi cred ochilor. Cum de s-a putut întâmpla așa ceva? Eram consultant de organizare încă de când eram studentă și totuși, în pofida încrederii pe care o aveam în abilitățile mele organizatorice, fusesem atât de copleșită de noua mea slujbă, încât nu mai avusesem timp să mai fac consultanță și chiar o lăsasem mai moale cu obiceiurile mele de făcut ordine și acasă. Cumva pierdusem contactul cu tocilarul ordonat din mine. Nu era de mirare că nu aveam succes la muncă.

Șocată, a doua zi dimineață m-am dus la serviciu la ora 7 pentru a-mi face ordine pe birou. Punând în aplicare toate cunoștințele și abilitățile pe care le rafinasem de-a lungul anilor, am terminat într-o oră. În curând, spațiul meu de lucru era curat și organizat. Pe birou nu mai rămăseseră decât telefonul și computerul.

Deși mi-ar plăcea să spun că performanța mea de vânzări a luat-o rapid în sus, lucrurile nu s-au schimbat atât de repede. Mă simțeam totuși mai fericită atunci când eram la birou. Puteam găsi documentele necesare imediat. Nu mai căutam disperată lucruri fix înainte de a merge la o întâlnire, iar când reveneam la birou, mă puteam dedica imediat sarcinii următoare. Treptat, am început să simt mai multă bucurie la serviciu.

Ordinea a fost pasiunea mea ani în șir și deja începeam să cred cu tărie că organizarea casei poate schimba viața cuiva. Dar acum mi-am dat brusc seama că și ordinea la locul de muncă este importantă. În timp ce stăteam la biroul meu care părea nou-nouț, mi-am dat seama că, dacă îl mențineam ordonat, activitatea mea ar deveni mai distractivă și aș ajunge să îmi iubesc slujba.

De ce ordinea ne îmbunătățește performanța profesională

„Pe biroul meu este așa un dezastru, că mi-e rușine", mi s-a confesat într-o zi Lisa, colega mea. Lucram amândouă la același etaj. Când a văzut că mi-am făcut ordine pe birou, a devenit interesată și a început să îmi ceară sfatul. Nu fusese niciodată prea ordonată, nici măcar în copilărie, iar casa părinților ei era înțesată de lucruri. Mi-a spus că și apartamentul ei era un dezastru. „Nu doar că nu am făcut ordine niciodată în viața mea, dar nici nu mi-a trecut prin cap că ar trebui", mi-a spus. Însă munca într-o firmă a determinat-o să își dea seama că biroul ei era mult mai dezordonat decât al oricărui alt coleg.

Povestea ei nu este chiar atât de neobișnuită. O diferență marcantă între casă și spațiul de lucru este că la serviciu ne pot vedea și ceilalți. Acasă aproape nimeni nu ne vede hainele sau cărțile, chiar dacă sunt risipite peste tot pe jos. Dar biroul este un spațiu împărțit cu alții, ceea ce face ca diferența dintre un birou ordonat și unul dezordonat să fie foarte vizibilă. În mod surprinzător, acest lucru are un impact mult mai mare asupra vieții profesionale decât își dă seama majoritatea.

Potrivit mai multor studii privind evaluarea angajaților la serviciu, cu cât este mai ordonat spațiul de lucru al cuiva, cu atât este mai probabil ca și ceilalți să-l considere ambițios, inteligent, cald și calm[5]. În același timp, un alt studiu a revelat că astfel de persoane sunt considerate a fi de încredere, prietenoase, muncitoare

și amabile. Lista adjectivelor face ca aceste persoane să pară niște adevărați învingători. În plus, studiile arată că persoanele ordonate au tendința de a câștiga încrederea celorlalți mai ușor și au șanse mai mari de a fi promovate. Dincolo de importanța unei bune reputații pentru promovarea în carieră, studiile au arătat în repetate rânduri că muncim pentru a atinge nivelul așteptărilor pe care ni-l stabilesc ceilalți. Așteptările ridicate ne cresc încrederea și, de obicei, au drept consecință o performanță îmbunătățită. Această teorie, cunoscută drept efectul Pygmalion, se bazează pe studii care arată că notele studenților se îmbunătățesc atunci când simt că profesorii se așteaptă ca ei să exceleze. S-a demonstrat și că efectul Pygmalion este important în medii de lucru unde performanța angajaților crește sau scade în funcție de nivelul așteptărilor care le-a fost stabilit.

Concluziile acestor studii pot fi rezumate în trei puncte simple. Un birou ordonat determină o evaluare mai bună a caracterului și capacității noastre. Aceasta ne sporește stima de sine și motivația. Ca urmare, muncim mai mult și performanța noastră se îmbunătățește. Privită din această perspectivă, ordinea pare o chestie destul de bună, nu?

După ce a pus în practică lecțiile mele în spațiul ei de lucru, performanța de vânzări a Lisei s-a îmbunătățit, șeful ei o lăuda foarte mult, iar încrederea în meseria ei a crescut constant. În ceea ce mă privește, să spunem că am primit note mari în companie pentru capacitatea mea de a face ordine, ceea ce mă făcea fericită.

Chiar sunt oamenii dezordonați mai creativi?

Un birou gol și ordonat este steril și plictisitor. „Dacă un birou haotic este semnul unei minți haotice, ce reprezintă atunci un birou gol?“ Aceste cuvinte au fost atribuite geniului și fizicianului Albert Einstein. Indiferent dacă le-a rostit el sau nu, se pare că biroul lui era îngropat sub munți de cărți și hârtii. La fel, Pablo Picasso picta înconjurat de o mulțime de tablouri, iar despre Steve Jobs, fondatorul Apple, se spune că își menținea intenționat biroul dezordonat. Legendele despre genii cu birouri haotice sunt prea numeroase pentru a le menționa. Ca pentru a corobora aceste date, un studiu recent realizat de cercetătorii de la Universitatea din Minnesota a concluzionat că există o mai mare probabilitate ca un mediu de lucru dezordonat să genereze idei creative.[6]

Poate pentru că există o mulțime de astfel de povești, oamenii îmi cer deseori să le confirm aceste păreri. „Dar un birou dezordonat este în regulă, nu?“, spun ei. „Stimulează creativitatea, nu-i așa?“ În caz că vă întrebați dacă un birou dezordonat v-ar putea ajuta să deveniți și mai productivi și dacă merită să citiți și restul acestei cărți, vă propun un mic exercițiu. Începeți prin a reprezenta biroul de la serviciu, de la studio sau de la locul de muncă. Sau, dacă stați chiar acum la el, priviți în jur. Apoi răspundeți la următoarele întrebări:

Chiar aveți o senzație plăcută că lucrați aici în acest moment?

Faptul că lucrați la acest birou zilnic vă aduce cu adevărat bucurie?
Sunteți sigur că vă exploatați creativitatea la maximum?
Doriți cu adevărat să vă întoarceți la asta și mâine?

Aceste întrebări nu au rolul de a vă face să vă simțiți prost, ci de a vă ajuta să înțelegeți sentimentele pe care le aveți față de mediul dumneavoastră de lucru. Dacă ați răspuns afirmativ fără să ezitați la toate, nivelul dumneavoastră de bucurie la locul de muncă este impresionant de ridicat. Dar dacă răspunsurile au fost ambivalente, dacă v-ați simțit descurajat, fie și numai puțin, atunci merită cu adevărat să încercați să faceți puțină ordine.

La drept vorbind, nu prea contează ce este mai bine: un birou ordonat sau unul scufundat în haos total. Cel mai important lucru este să fiți conștient ce tip de mediu vă aduce bucurie la serviciu; să știți care sunt propriile criterii pentru generarea bucuriei. Iar ordinea este unul dintre cele mai eficiente modalități de a afla. Mulți clienți care au folosit această metodă pentru a face ordine acasă ajung să aibă un interior gol și simplu după ce termină și își dau seama ulterior că vor mai multe decorațiuni. Și atunci încep să adauge accente pe care le adoră. Deseori abia după ce fac ordine își dau seama ce tip de mediu le aduce bucurie.

Sunteți genul care își exploatează creativitatea mai ușor după ce a făcut ordine sau cel care este mai creativ în mijlocul haosului? Indiferent ce tip sunteți, procesul

de ordonare vă va ajuta să descoperiți ce gen de spațiu de lucru vă stimulează creativitatea.

Cercul vicios al acumulărilor

Studiile arată că dezordinea reduce bucuria pe care o simțim la muncă din două motive principale. În primul rând, ea copleșește creierul. Cu cât avem mai multe obiecte în jur, cu atât creierul devine mai supraîncărcat.[7] Și astfel ne este mai greu să recunoaștem, să conștientizăm și să savurăm acele lucruri care sunt cele mai importante pentru noi: cele care ne aduc bucurie.

În al doilea rând, atunci când suntem inundați de lucruri, informații și sarcini, ne pierdem simțul controlului[8] și capacitatea de a alege. Nemaifiind capabili să luăm inițiativa sau să facem alegeri, uităm că munca este un mijloc de a ne îndeplini visurile și aspirațiile și ne pierdem pasiunea pentru ea. Pentru a înrăutăți și mai mult lucrurile, atunci când oamenii simt că nu mai dețin controlul, încep să adune și mai multe obiecte nedorite[9], luptându-se în același timp cu senzația de vinovăție și cu presiunea de a lua măsuri. Rezultatul? Amână pe termen nedeterminat să se ocupe de aceste lucruri, ceea ce generează un cerc vicios de obiecte care continuă să se adune.

S.S.

Costul ridicat al dezordinii nemateriale

Nu doar biroul are nevoie de ordine. Suntem supraîncărcați și de dezordinea imaterială. În special tehnologia modernă a generat dezordine digitală sub forma unui exces de e-mailuri, fișiere și conturi online. Adăugați la acestea numeroasele întâlniri și alte sarcini pe care trebuie să le îndeplinim, și pare imposibil să ținem lucrurile sub control. Pentru a dobândi un stil de lucru care să producă într-adevăr bucurie, trebuie să punem ordine în toate aspectele activității noastre, nu doar în spațiul nostru fizic.

Conform unui studiu, un funcționar tipic petrece jumătate din ziua de lucru ocupându-se de e-mailuri și are zilnic în medie 199 de e-mailuri nedeschise în căsuța poștală.[10] Centrul pentru Leadership Creativ a indicat că 96% dintre angajați simt că pierd timpul atunci când se ocupă de e-mailuri inutile.[11] În plus, aproape o treime dintre programele instalate pe majoritatea calculatoarelor nu sunt folosite niciodată. Este evident din aceste exemple că suntem inundați de dezordine digitală la serviciu.

Ce să mai spunem de informațiile de care avem nevoie pentru a folosi diverse conturi online pentru diverse servicii? Un utilizator obișnuit de internet are 130 de conturi online pentru fiecare adresă de e-mail. Chiar dacă ne gândim că unele pot fi combinate și administrate dintr-un singur cont, cum ar fi Google sau Facebook, numărul numelor și parolelor necesare tot este impresionant. Și gândiți-vă ce se întâmplă atunci când uitați parola. Introduceți o combinație de posibile nume de

utilizator și parole fără niciun succes, pentru a renunța într-un final și a o schimba.

Din păcate, statistica arată că probabilitatea de a repeta această experiență este foarte mare. Conform unui sondaj realizat în rândurile angajaților din America și Marea Britanie, pierderea de productivitate ca urmare a uitării sau rătăcirii parolelor se ridică la cel puțin 420 dolari per angajat anual.[12] Într-o companie cu aproximativ 25 de angajați, suma ajunge la peste 10 000 de dolari pe an. Poate că ar trebui să stabilim un „fond pentru parole pierdute" care să transfere automat o donație de fiecare dată când cineva uită o parolă și să folosim sumele astfel adunate în beneficiul societății.

Și ședințele ne ocupă un procent mare din timpul de lucru. Un funcționar obișnuit irosește două ore și 39 de minute pe săptămână în întâlniri ineficiente.[13] În cadrul unui sondaj în rândul managerilor de nivel superior, majoritatea respondenților și-au exprimat nemulțumirea față de ședințele din companie, susținând că sunt neproductive, ineficiente, îi întrerup din alte activități mai importante și nu reușesc să coaguleze echipa.[14] Ședințele sunt ținute în beneficiul companiei, și totuși, în mod ironic, managerii superiori, tocmai persoanele responsabile pentru organizarea lor, le consideră nocive. Costul întâlnirilor neproductive se ridică la peste 399 de miliarde de dolari anual.[15] Când mă gândesc la asta, alături de pierderile suportate din cauza parolelor uitate și a celor 8,9 miliarde de dolari irosite pe timpul petrecut căutând obiecte pierdute, nu pot să nu mă întreb ce venituri ar putea obține guvernul dacă

ar impozita acest gen de dezordine. E o nebunie, știu, și totuși...

Începând cu Capitolul 4, Scott vă va oferi detalii despre cum să faceți ordine în dezordinea imaterială. Deocamdată, trebuie să știți doar că vor exista câteva obstacole pe care va trebui să le înfruntați pentru ca munca să vă aducă bucurie. Aceasta înseamnă că aveți potențial de ameliorare. Imaginați-vă că v-ați organizat nu doar biroul, ci și e-mailurile, dosarele și alte date digitale și că reușiți să controlați destul de bine întâlnirile și diversele sarcini. Gândiți-vă cât de multă bucurie v-ar aduce aceasta la muncă.

Dacă faceți ordine, veți reuși să identificați un scop

Pe când lucram într-o companie, una dintre colegele mele care fusese angajată acolo cu doi ani înaintea mea mi-a cerut sfatul despre cum să își ordoneze spațiul de lucru. În timpul ședințelor noastre de organizare, mi-a spus: „Vin aici să muncesc și să îmi câștig existența, nu să mă distrez. Viața este mai amuzantă dacă îți termini treaba repede și te concentrezi să te bucuri de timpul liber".

Fiecare are propriul stil de muncă și propria mentalitate. Știu că unii oameni abordează serviciul așa cum făcea și colega mea, dar permiteți-mi să fiu directă. Este o risipă teribilă. Evident, pentru că suntem plătiți pentru munca pe care o prestăm, toate slujbele vin la pachet cu responsabilități. Dacă muncim într-o organizație, sunt

și multe lucruri pe care nu le putem controla. Atâta vreme cât suntem membri ai societății, este nerealist să ne așteptăm ca fericirea noastră personală să fie mereu prioritară. Spre deosebire de organizarea spațiului privat de acasă, ordinea la serviciu nu garantează că orice lucru de la birou sau de la slujbă ne va aduce mereu bucurie.

Totuși, este mare păcat să renunțăm și să lucrăm doar din obligație, fără să facem vreun efort pentru a crea bucurie în mediul nostru. Pe locul doi după casă, petrecem cel mai mult timp la serviciu și în unele momente din viață este posibil să ne petrecem chiar mai mult timp la serviciu decât acasă. Munca este o parte importantă din viață. În timp ce ne punem în practică abilitățile, oare nu este logic să ne bucurăm măcar puțin de timpul petrecut la serviciu? Și dacă ne vom bucura, de ce să nu muncim într-un mod care să îi facă fericiți și pe alții din jurul nostru?

Poate că unii dintre dumneavoastră se gândesc: *Da, ție ți-e foarte ușor să vorbești, dar eu îmi urăsc serviciul. Nu-mi pot imagina că mi-ar putea produce vreodată bucurie.* Chiar și așa, tot vă recomand să încercați să faceți ordine. Aceasta vă poate ajuta să descoperiți ceea ce vă doriți cu adevărat, vă va arăta ce trebuie să schimbați și vă va ajuta să găsiți mai multă bucurie în mediul dumneavoastră. Poate că sună prea bine pentru a fi adevărat, dar nu-i așa.

Am văzut eu însămi cum ordinea poate transforma numeroase aspecte ale vieții profesionale a clienților mei. De exemplu, o clientă și-a amintit de visul ei din copilărie în timp ce punea ordine în cărți și a demisionat

pentru a pune bazele propriei companii. În timp ce făcea ordine în documente, proprietarul unei afaceri a identificat o problemă cu care se confrunta și a venit cu o schimbare radicală. O altă clientă a recunoscut, după ce a încheiat procesul de curățenie, stilul de viață pe care și-l dorea și și-a găsit alt serviciu pentru a putea munci doar jumătate din timp. Aceste schimbări nu s-au produs pentru că aceste persoane sunt ieșite din comun. Ele au fost pur și simplu efectul cumulat al analizării fiecărui lucru care se găsea în fața lor și al deciziei dacă să îl mențină în viața lor sau nu.

„Ar fi trebuit ca aceasta să fie slujba mea ideală, dar acum mă străduiesc doar să fac față unui munte de sarcini. Întotdeauna mi-am dorit să plec acasă devreme."

„Nu îmi pot imagina ce vreau să fac. Am încercat multe chestii, dar pur și simplu nu știu ce îmi doresc cu adevărat."

„Am dat totul în viața profesională pentru a ajunge atât de departe, dar acum mă întreb dacă aceasta este cu adevărat cariera potrivită pentru mine."

Dacă aveți îndoieli precum acestea legate de slujba sau de cariera dumneavoastră, acum este momentul perfect pentru a începe să faceți ordine. Aceasta înseamnă mult mai mult decât să sortați lucruri și să le dați deoparte. Este un proiect important, care vă va schimba viața definitiv. Scopul metodei pe care v-o împărtășim în această carte nu este doar acela de a avea un birou organizat, ci și de a iniția un dialog cu dumneavoastră înșivă prin procesul curățeniei — pentru a descoperi ce apreciați întrebându-vă mai întâi de ce munciți și ce stil de muncă vă doriți. Acest proces vă va ajuta să observați

modul în care fiecare sarcină pe care o realizați este legată de un viitor plin de bucurie. În cele din urmă, adevăratul obiectiv este să descoperiți ce aduce bucurie în munca dumneavoastră, pentru a-l putea folosi la maximum. Vă invităm să aflați singuri cum anume ordinea vă poate aduce bucurie în carieră.

Capitolul 2

Dacă deveniți recidivist în dezordine

„Domnule, chiar ar trebui să vă faceți ordine pe birou!"

Așa m-am răstit cândva la un potențial client. Era vara celui de-al doilea an pe care îl petreceam la agenția de recrutare și slujba mea era să promovez serviciile noastre. Aceasta însemna că trebuia să identific de ce tip de personal avea nevoie fiecare companie și să prezint persoana potrivită pentru slujba respectivă. Eu mă ocupam de companiile mici și mijlocii. Companiile cu doar zece angajați sau mai puțin au rareori propriul departament de personal și deseori președintele companiei este responsabil pentru tot, inclusiv pentru angajări. În acest caz, persoana căreia mă adresam era președintele. Cu o mină obosită și sătulă, mi-a spus doar: „Sunt atât de ocupat, încât mi-aș dori să am o secretară".

Conștientă de rolul meu de recrutor de resurse umane, l-am întrebat: „Dacă ați angaja o secretară, ce sarcini ați dori să îndeplinească?"

„Hmmm, să mă gândesc", mi-a spus el nesigur. „Ei bine, cert este că mi-aș dori să am pe cineva care să îmi organizeze documentele și instrumentele de scris. Știi, cineva care să îmi întindă stiloul potrivit când am nevoie

de el. Și ar fi minunat dacă mi-ar putea face și ordine pe birou."

Și atunci am gafat spunând: „Dar puteți face și singur asta!", am exclamat, dându-mi seama de impertinența mea abia după ce mi-au ieșit cuvintele din gură, ca să nu mai spun că practic îi zisesem că nu avea nevoie de o secretară. Încă o ocazie de vânzări pierdută!

Dar el continua să vorbească de parcă nu observase. Cu cât vorbea mai mult, cu atât devenea mai evident că organizarea nu era unul din punctele lui forte. Crescuse într-o familie în care dezordinea era ceva obișnuit și pierdea mereu lucruri. La primul loc de muncă, șeful lui i-a spus că era o cauză pierdută când vine vorba de ținut lucrurile în ordine și era în continuare complexat din cauza aceasta.

Când a terminat de vorbit, l-am întrebat dacă nu vrea să-mi arate biroul lui. Se afla chiar dincolo de partiția în spatele căreia ne-am întâlnit. O singură privire a fost de ajuns. Era un birou simplu, cenușiu, dar calculatorul din mijloc era sufocat de ceea ce păreau a fi niște zgârie-nori alcătuiți din teancuri de documente, cărți și corespondență așezate într-un echilibru precar, ca piesele de Jenga. La momentul respectiv lucram deja la sfârșit de săptămână în calitate de consultant și pur și simplu nu m-am putut abține să nu îi spun că trebuia să își facă ordine pe birou.

Acela a fost începutul lecțiilor noastre de făcut ordine. Evident, trebuiau să aibă loc în afara orelor de program, așa că ne întâlneam dimineața devreme sau după serviciu. După câteva ședințe, biroul lui era ordonat și organizat. Ca bonus, era atât de încântat de efectele

ordinii, încât m-a prezentat multor alți proprietari de companii, ceea ce a însemnat că performanța mea de vânzări a luat-o brusc în sus. Ulterior, de fiecare dată când vizitam un client nou, aruncam o privire rapidă la biroul șefului. A crescut și numărul ocaziilor de a arunca în conversație și niște sugestii de organizare și, înainte chiar să îmi dau seama, numărul clienților pentru firma mea de consultanță crescuse.

Totuși, la drept vorbind, printre clienții mei care au făcut ordine s-au numărat și câțiva care au recidivat. Nu toți puteau să își mențină birourile ordonate după încheierea cursului. Care era diferența dintre cei care reușeau și cei care eșuau? Mentalitatea pe care o aveau când au început cursul.

Informațiile cu care lucrăm sunt actualizate frecvent pe măsură ce primim materiale noi și se îmbogățește conținutul diverselor proiecte. Documentele și hârtiile se acumulează rapid. Chiar dacă ne facem ordine pe birou o dată, trebuie să fim consecvenți pentru a-l menține astfel, ceea ce necesită o mentalitate care să ne mențină motivați, o înțelegere a *motivului* pentru care dorim să facem ordine.

Majoritatea cunoscuților mei care au reușit să facă ordine și să își păstreze acest obicei au făcut acest lucru din proprie inițiativă. De asemenea, ei pornesc de la imaginea foarte clară a persoanei care vor să fie și a stilului de viață pe care și-l doresc. În schimb, persoanele care se lansează în operațiunea de curățenie fără a avea o idee limpede despre motivul pentru care o fac sau, și mai rău încă, sperând că pot să pună pe altcineva să o facă în locul lor revin deseori la dezordine chiar dacă reușesc să facă ordine prima dată.

Așa că permiteți-mi să vă întreb: De ce doriți *dumneavoastră* să faceți ordine?

Dacă ați răspuns că doriți să vă îmbunătățiți performanța profesională sau să mai eliminați din stres, este în regulă, dar pentru a vă menține motivat, trebuie să fiți mai precis și să identificați în termeni clari și concreți abordarea ideală a muncii și a efectelor pe care sperați că le va avea ordinea asupra vieții dumneavoastră. Așa că înainte de a începe, vizualizați-vă viața profesională ideală.

Vizualizarea vieții profesionale ideale

Primul pas către ordine, care este crucial pentru succes, este să vă imaginați ziua dumneavoastră la serviciu în detalii concrete, în timp ce vă întrebați ce gen de viață profesională vă aduce bucurie și ce valori sunt importante în munca dumneavoastră.

De fiecare dată când mă gândesc la acest subiect, îmi aduc aminte de un e-mail pe care l-am primit de la Michiko, o clientă care terminase de făcut ordine. Lucra într-o fabrică producătoare de dispozitive medicale și, înainte de a începe procesul de curățenie, biroul ei era întotdeauna plin de hârtii așezate una peste alta precum o prăjitură millefeuille. Subiectul e-mailului ei era: Viața profesională ideală — bifat! Iată ce mi-a scris:

> Sunt entuziasmată chiar înainte de a ajunge dimineața la serviciu. Pe birou nu se află decât telefonul și o plantă în ghiveci. Îmi

iau laptopul și încărcătorul din locul lor de pe raft și îl pornesc. După ce așez cafeaua pe care mi-am luat-o de pe drum pe un suport de pahare, împrospătez aerul cu puțin spray cu aromă de mentă, inspir profund și mă apuc de lucru. Totul se află unde trebuie, așa că nu pierd timpul căutând și îmi ia doar o secundă să pun fiecare lucru la locul lui atunci când nu mai am nevoie de el. Au trecut deja două luni și nici măcar mie nu îmi vine să cred că încă sunt atât de fericită în fiecare dimineață.

E-mailul lui Michiko, care dă pe dinafară de fericire, pare un caz de manual al unei vieți profesionale pline de bucurie. Vi-l împărtășesc aici deoarece conține toate elementele-cheie de care aveți nevoie pentru a vă vizualiza propriul ideal. Ideea este să vă imaginați cu detalii clare și dinamice cum va arăta întreaga dumneavoastră zi după ce terminați de făcut ordine. Această imagine ar trebui să includă trei elemente: mediul fizic, comportamentul și sentimentele dumneavoastră. Vizualizați cum arată spațiul de lucru, cum ar fi biroul ordonat și organizat și unde se află fiecare lucru; ce anume faceți la birou, inclusiv dacă savurați o ceașcă de cafea sau inhalați o aromă proaspătă; și ce simțiți când faceți acest lucru: de exemplu, dacă sunteți încântat, împlinit sau mulțumit.

Pentru a creiona o imagine realistă a vieții profesionale ideale, aceste trei elemente ar trebui să fie tratate ca un întreg. Cel mai important totuși este să vă imaginați

ce simțiți atunci când sunteți în spațiul de lucru ideal. Încercați să închideți ochii și să vă observați când ajungeți la muncă dimineața. Dacă nu vă vine nimic în minte, imaginați-vă scena pe care a descris-o Michiko atunci când ajunge la birou și apoi observați cum vă simțiți. V-a tresărit inima? Ați simțit un val de plăcere în piept?

Atunci când ne imaginăm fiecare detaliu, până la reacția fizică pe care o declanșează emoțiile noastre, în loc să ne gândim la ele în mod rațional, idealul devine aproape tangibil. Aceasta ne susține în mod firesc dorința de a atinge starea respectivă, ceea ce ne ajută să rămânem motivați.

Mai este un aspect important care trebuie luat în seamă atunci când vă vizualizați viața profesională ideală — cadrul temporal. Gândiți-vă la fluxul unei zile: ajungeți dimineața la birou, apoi luați o pauză, încheiați munca, plecați spre casă. Imaginați-vă cum arată spațiul dumneavoastră de lucru în diferite momente ale zilei. Atunci când ne analizăm idealul din diferite unghiuri, începem să observăm acțiunile concrete pe care dorim să le facem în viitor, de la adăugarea unui plus de culoare la creșterea accesibilității spațiului de depozitare, lucru care ne face și mai motivați.

Vizualizarea vieții profesionale ideale este esențială și pentru organizarea dezordinii imateriale. De exemplu, atunci când vă faceți ordine în e-mail, vizualizați cum ați dori să vă ocupați de e-mailurile pe care le primiți și apoi gândiți-vă care este numărul de mesaje din căsuța poștală cel mai potrivit pentru dumneavoastră. Atunci când vine momentul curățeniei, vizualizați timpul de

care aveți nevoie pentru fiecare tip de sarcină și cum anume vă simțiți atunci când o executați. Reanalizați aceste idealuri din perspective diferite, cum ar fi productivitatea, eficiența și relațiile cu membrii echipei. Veți putea aborda ordinea cu mentalitatea potrivită doar după ce vă stabiliți obiective de curățenie pe baza unei imagini clare a stilului ideal de lucru.

Un exercițiu pentru a identifica elementele care vă aduc bucurie la serviciu

Vi se pare greu să vizualizați viața dumneavoastră profesională ideală? Dacă așa este, iată un exercițiu rapid care vă ajută să identificați criteriile personale care vă aduc bucurie. Citiți fiecare dintre cele 12 afirmații și apoi, folosind o scară de la 1 la 5, indicați acordul sau dezacordul față de fiecare. Nu există răspuns corect sau greșit. Ascultați-vă inima și răspundeți corect. (1 = dezacord total, 2 = dezacord, 3 = niciunul, 4 = acord, 5 = acord total.)

_____ Îmi place foarte mult să aflu lucruri noi.
_____ La serviciu sunt în căutare de provocări.
_____ Îmi prinde bine să lucrez cu persoane care au mai multe abilități sau o experiență mai bogată decât mine.
_____ TOTAL

_____ Mi-aș dori un program de lucru flexibil.
_____ Mi-aș dori să mă simt în siguranță atunci când spun ce gândesc la serviciu.
_____ Îmi doresc libertate pentru a-mi face treaba cât de bine consider, fără să fiu supravegheat prea mult.
_____ TOTAL

_____ Îmi doresc să maximizez banii pe care îi câștig.
_____ Mi-aș dori să stăpânesc bine ceea ce fac.
_____ Îmi place să fiu lăudat de persoanele cu care lucrez, cum ar fi colegi, clienți sau supervizori.
_____ TOTAL

_____ Formarea unor prietenii adevărate la muncă este o prioritate pentru mine.
_____ Îmi place să îi ajut pe alții la serviciu.
_____ Prefer să colaborez îndeaproape cu colegii și nu să lucrez individual.
_____ TOTAL

Adunați răspunsurile pentru fiecare grup de câte trei întrebări. Aceasta înseamnă că veți avea un scor total pentru întrebările 1, 2 și 3 și 4, 5 și 6 și așa mai departe. Primele trei întrebări se axează pe învățare, următoarele trei pe independență profesională, următoarele trei

pe realizări și ultimele trei pe relațiile cu ceilalți. Scorurile vă arată cât de mult apreciați fiecare dintre aceste domenii. Domeniile cu un scor de 12 sau mai mare sunt cele pe care le apreciați în mod deosebit.

Așadar, ce aspecte sunt cele mai importante pentru dumneavoastră? După ce le-ați identificat, le puteți folosi pentru a vă putea vizualiza viața profesională ideală.

S.S.

Organizați totul deodată și nu veți mai recidiva niciodată

„Mi-am făcut ordine pe birou de un milion de ori, dar cât ai clipi este din nou haos!"

Recidiva este una dintre cele mai des întâlnite probleme pentru care mă consultă oamenii. Oricine a făcut ordine a trecut prin asta, cel mai probabil, cel puțin o dată. Iată exemplul colegei mele, Jun. „Știi, îmi reorganizez biroul destul de des", mi-a spus în timp ce mi-l arăta. „Poate că nu pare, dar chiar nu mă deranjează să fac ordine."

Atunci când văd un birou care pare ordonat și organizat, arunc o privire de ansamblu pe suprafața lui, apoi verific acele colțuri care nu se văd. Încep cu sertarele. Atunci când le deschid, sunt deseori întâmpinată de o multitudine de pixuri nefolosite, cărți de vizită vechi, un amestec de agrafe și radiere, balsam vechi de buze,

un pachet de gumă expirată, suplimente, tacâmuri de plastic, șervețele de hârtie și pachețele de ketchup și sos de soia care probabil au venit la pachet cu vreun prânz comandat la birou.

Apoi împing scaunul în spate, mă ghemuiesc și arunc un ochi sub birou. Întind mâna și dau de cutiile de carton și pungile de hârtie care sunt îngrămădite dedesubt. De obicei sunt pline cu cărți și documente, dar și cu haine, pantofi și gustări. Acțiunile mele provoacă uimire. „Adică ar trebui să fac ordine și sub birou?", mă întreabă oamenii. Dar organizarea biroului la suprafață nu este suficientă.

Dacă doriți să faceți o ordine atât de completă, încât să nu mai reveniți niciodată la dezordine, trebuie să aveți în vedere un obiectiv simplu: să știți unde ar trebui să se afle fiecare obiect din spațiul de lucru. Ce gen de lucruri aveți și în ce cantitate? Unde le țineți? Ce clase de obiecte au tendința de a se acumula din cauza naturii meseriei dumneavoastră, iar când se întâmplă asta, unde le veți ține? Abia după ce înțelegeți bine aceste aspecte puteți spune că ați făcut cu adevărat ordine.

Cum puteți atinge acest obiectiv? Faceți ordine în spațiul de lucru pe categorii, toate deodată. Dacă faceți ordine astăzi pe birou, mâine în primul sertar și în altă zi în alt sertar, aruncând lucruri unul câte unul atunci când aveți timp, nu veți pune niciodată spațiul în ordine. Primul pas este să vă alocați un interval pentru ordine. Apoi adunați toate obiectele pe care le aveți pe categorii și decideți pe care ar trebui să le păstrați și pe care să le aruncați. După aceea, decideți unde depozitați lucrurile

pe care le păstrați. Pentru a face curățenie temeinic, urmați acești pași în ordinea indicată.

Începând din Capitolul 3, Scott și cu mine vă explicăm cum să faceți ordine în detaliu în aspectele fizice și nemateriale, pe categorii. Deocamdată, rețineți că aceasta este cheia succesului: faceți ordine pe categorii, rapid și complet, totul deodată. Indiferent dacă faceți ordine în spațiul de lucru sau acasă, aceasta este esența Metodei KonMari.

Poate că pare dificil, dar nu vă îngrijorați. Este mult mai ușor să faceți ordine în spațiul de lucru decât acasă. În primul rând, spațiile de lucru sunt mult mai mici, cu mai puține categorii, ceea ce vă ajută să decideți mai ușor ce obiecte să păstrați și unde anume. În plus, durează mult mai puțin. Pentru a face ordine în casă după Metoda KonMari este nevoie de cel puțin trei zile pentru o persoană care locuiește singură, fără prea multe lucruri, și între o săptămână și câteva luni pentru o familie, în funcție de câte lucruri au. În schimb, pentru a face ordine pe birou, aveți nevoie în medie de cinci ore și, în funcție de tipul muncii prestate, poate doar de trei. Chiar și pentru cineva care are mai mult spațiu, cum ar fi propriul cubicul sau propria încăpere, de obicei este nevoie de până la zece ore. Așadar, dacă vă puteți rezerva două zile, ar trebui să terminați de făcut ordine în aspectele fizice ale spațiului dumneavoastră de lucru.

Dacă este o adevărată provocare să vă faceți timp pentru ordine (dacă nu puteți să vă lăsați libere cinci ore consecutiv), încercați să împărțiți procesul în câteva ședințe. Cel mai adesea, clienții aleg să vină la serviciu

cu două ore înainte de începerea lucrului și să încheie în trei sesiuni de câte două ore. Un lucru pe care l-am observat este că acei clienți care își planifică sesiunile de curățenie una după alta dezvoltă un ritm care îi ajută să termine repede. Așa că dacă nu aveți mult timp la dispoziție, vă recomand să planificați ședințele de ordine cât mai aproape una de alta pentru a vă menține avântul. Este o pierdere completă de timp să tărăgănați procesul până în punctul în care trebuie să o luați mereu de la început, aceasta fiind cea mai ineficientă abordare a ordinii.

Atunci când spun „rapid și complet, totul deodată", mă gândesc la o perioadă de aproximativ o lună. Deși unii sunt surprinși că este în regulă să dureze atât de mult, o lună nu este mult în comparație cu numărul anilor în care cei mai mulți dintre ei au avut un birou haotic. Deși ar fi minunat să terminați într-o zi sau două, nu este nicio problemă dacă durează mai mult. Cel mai important este să vă stabiliți un termen limită. De exemplu, puteți alege ca obiectiv să terminați până la sfârșitul lunii și apoi să planificați intervale specifice pentru ordine. Dacă vă spuneți că veți face ordine când veți avea timp, nu veți termina niciodată.

Faceți ordine bine, dintr-odată, apoi stabiliți un loc pentru fiecare obiect. După ce decideți unde se află fiecare lucru din spațiul dumneavoastră, puteți ține evidența obiectelor chiar și atunci când încep să se înmulțească. Astfel veți reuși să vă mențineți spațiul ordonat. Dacă învață modul corect de a face ordine, oricine poate crea un spațiu de lucru care aduce bucurie și nu va mai recidiva niciodată.

Cum alegeți ce să păstrați

Îmi aduce bucurie?

Această întrebare este cheia Metodei KonMari. Ea este un instrument simplu, dar foarte eficient pentru organizarea casei, care este un spațiu personal, privat. Luăm fiecare obiect în mână și le alegem doar pe cele care ne aduc bucurie, renunțând la restul.

Dar la locul de muncă? La serviciu este nevoie de articole precum contracte, programări ale întâlnirilor viitoare și carduri de acces, care nu aduc neapărat bucurie, dar nici nu pot fi aruncate, precum și obiecte utile, precum bandă adezivă, capsatoare și tocătoare de hârtie, pe care le folosiți, dar nu aveți autoritatea de a le arunca dacă se întâmplă să nu vă placă. Atunci când priviți cu atenție în jur, cel mai probabil veți descoperi că biroul dumneavoastră este urât, scaunul e anost și nici măcar cutia de șervețele din spațiul comun nu vă inspiră. Cu cât priviți mai atent, cu atât devine mai evident că nu puteți alege ce să păstrați la muncă exclusiv în funcție de câtă bucurie vă aduce. Dar înainte ca acest gând să arunce o găleată de apă rece asupra pasiunii dumneavoastră de a face ordine, să ne întoarcem la elementele de bază.

De ce doriți să faceți ordine?

Indiferent care este viața dumneavoastră profesională ideală, scopul suprem este același: să puteți lucra cu bucurie. Așa că, atunci când faceți ordine, ceea ce contează cel mai mult este să alegeți lucrurile care contribuie la fericirea dumneavoastră și să apreciați ceea ce păstrați.

Există trei categorii de lucruri pe care ar trebui să le păstrați. Prima se referă la lucrurile care vă aduc bucurie

personal, cum ar fi pixul preferat, un carnețel de notițe cu un model care vă place sau o fotografie cu cei dragi. A doua categorie conține obiecte funcționale care vă ajută în muncă, lucruri pe care le folosiți frecvent, precum capsatoarele sau banda adezivă rezistentă. Nu aduc neapărat bucurie, dar vă fac mai ușoară munca zilnică. Simplul fapt că le aveți vă permite să vă relaxați și să vă concentrați asupra activității.

În a treia categorie intră obiectele care vă vor aduce bucurie în viitor. Chitanțele, de exemplu, nu inspiră cine știe ce bucurie, dar au meritul evident de a vă permite să vă primiți banii înapoi atunci când faceți un decont. Documentele legate de un proiect față de care nu simțiți mare entuziasm vor reprezenta un plus pentru cariera dumneavoastră dacă vă faceți munca în mod conștiincios. Iar dacă aprecierea faptului că sunteți de încredere face parte din visul pe care doriți să vi-l îndepliniți, și aceasta vă va duce bucurie în viitor.

Așadar, rețineți aceste trei categorii: lucrurile care aduc bucurie în mod direct, cele care aduc bucurie funcțională și cele care conduc la bucurii în viitor. Acestea sunt criteriile dumneavoastră atunci când alegeți ce obiecte să păstrați în spațiul de lucru.

Dacă expresia *aduc bucurie* nu pare să se potrivească foarte bine mediului dumneavoastră de lucru, puteți să o înlocuiți cu altceva mai potrivit. Ca să vă dau câteva exemple, cunosc un președinte de companie care se întreba *Va ajuta compania să prospere?*, un funcționar bancar care spunea *Oare simt un fior de anticipare?* și un director de departament și fan de baseball care spunea

Asta aparține echipei principale, echipei secundare sau nu intră deloc în planul echipei?

Ceea ce contează este dacă obiectul pe care l-ați luat în mână va juca un rol pozitiv în munca dumneavoastră. Rețineți întotdeauna că motivul pentru care faceți ordine nu este de a arunca lucruri și de a organiza biroul, ci de a vă da seama care este viața dumneavoastră profesională ideală, cea care vă aduce bucurie.

Alegerea lucrurilor de aruncat este foarte diferită de alegerea celor care aduc bucurie

Dacă vă imaginați că alegerea obiectelor care vă aduc bucurie este același lucru cu alegerea obiectelor pe care trebuie să le aruncați, să știți că nu este adevărat! Deși alegerea lucrurilor de păstrat și a celor de aruncat pot părea două fețe ale aceleiași monede, din perspectiva psihologiei ele sunt cum nu se poate mai diferite. Când alegem obiectele care ne aduc bucurie înseamnă că ne concentrăm pe aspectele pozitive ale lucrurilor pe care le deținem, în vreme ce alegerea lucrurilor de aruncat înseamnă că acordăm atenție aspectelor negative.

Datele arată că emoțiile negative au un impact mai puternic asupra gândurilor noastre decât cele pozitive[1]. O analiză realizată pe 558 de cuvinte din limba engleză care desemnează diverse emoții a concluzionat că 62% dintre ele

erau negative, în timp ce doar 38% erau pozitive. În alt studiu, participanți din șapte țări (Belgia, Canada, Anglia, Franța, Italia, Olanda și Elveția) au scris cât de multe cuvinte care desemnează emoții au putut găsi în cinci minute. Participanții din toate cele șapte țări și-au amintit mai multe cuvinte negative decât pozitive. În plus, dintre cuvintele cele mai folosite, doar patru s-au regăsit în toate cele șapte țări, iar dintre acestea trei erau negative: *tristețe, furie* și *teamă.* Singurul cuvânt care exprimă o emoție pozitivă prezent la participanții din toate cele șapte țări a fost *bucurie*.

După cum o arată acest exemplu, creierul uman acordă o mai mare importanță experiențelor negative decât celor pozitive. Dacă ne concentrăm pe aspectele negative atunci când aruncăm diverse, cel mai bun lucru la care putem spera este să eliminăm ceea ce nu ne place. Să nu fii bolnav nu înseamnă că ești sănătos, iar să nu fii sărac nu înseamnă că ești bogat, așa cum nici să nu fii trist nu înseamnă că ești fericit. La fel, aruncarea lucrurilor care nu ne plac nu-i totuna cu alegerea lucrurilor care aduc bucurie.

Așadar, atunci când faceți ordine, concentrați-vă pe partea pozitivă, pe lucrurile pe care le iubiți. Dacă procedați astfel, cel mai probabil veți descoperi că vă place chiar să faceți ordine.

S.S.

Creați un mediu în care să vă puteți concentra

Singurele sunete din biroul tăcut sunt degetele care bat pe tastaturi și șoaptele mele și ale clientei mele, în toiul unei ședințe de curățenie.

— Obiectul ăsta îți aduce bucurie?

— Da.

— Este important?

— Nu, nu mai am nevoie de el.

— Dar documentul ăsta?

Clienta șoptește acum.

— Se referă la cineva care a părăsit biroul anul trecut. Știi, a fost ceva agitație atunci.

— Îmi pare rău.

Am învățat o lecție importantă în timpul ședinței cu clienta mea atunci când am început să învăț directorii de firmă cum să facă ordine. Într-un birou tăcut, o lecție de curățenie poate părea destul de zgomotoasă și este greu să discuți fără să îi deranjezi pe ceilalți. Probabil că biata mea clientă s-a simțit cam stânjenită.

Atunci când faceți ordine în spațiul dumneavoastră de lucru, este important să creați un mediu care să vă ajute să vă concentrați. Dacă aveți tendința să vă pese de părerile altora, momentul prielnic este o chestiune importantă. Dacă puteți intra în spațiul de lucru în timpul concediilor sau dacă aveți propriul separeu sau propria încăpere, veți avea mai multe opțiuni legate de momentul curățeniei. Dar dacă lucrați într-un birou deschis și trebuie să faceți ordine în timpul săptămânii, probabil că va trebui să o faceți înainte sau după orele de

program, dacă nu vreți să îi deranjați pe ceilalți. În ceea ce mă privește, mi-am format o rutină de a ține lecțiile de la 7 la 9 dimineața, înaintea începerii zilei de lucru pentru clienții mei.

Sunt multe beneficii dacă faceți ordine dimineața. Atunci când știți că începeți serviciul la ora 9, veți aborda curățenia cu o eficiență concentrată și, pentru că sunteți încă odihnit, veți avea o părere mai bună în legătură cu ceea ce faceți și vă veți bucura de întregul proces. În această stare de spirit, decizia privind ceea ce păstrați și ceea ce aruncați este ușor de luat. De aceea, timp de mulți ani, le-am spus clienților că dimineața devreme este cel mai bun moment să își facă ordine în spațiul de lucru. Totuși, recent, perspectiva mea a început să se schimbe datorită experienței pe care am dobândit-o în timp ce mi-am făcut metoda cunoscută și în alte țări.

În Japonia, este destul de frecvent ca oamenii să stea până târziu la birou, ceea ce înseamnă că le este greu să se concentreze pe curățenie după program. Dar în multe companii din America, aproape nimeni nu mai rămâne la birou după ora 18:00. Iar vinerea, numărul persoanelor începe să scadă treptat de pe la ora 15:00. În aceste cazuri, oamenii pot să se concentreze pe ordine chiar și după program.

Am mai observat o diferență. Majoritatea americanilor cu care am discutat mi-au spus că nu i-ar deranja deloc dacă cineva și-ar face ordine în spațiul de lucru în timpul zilei, indiferent de zgomotul pe care îl produce. Pentru a mă asigura că au înțeles ceea ce voiam eu să spun,

i-am întrebat: „Chiar dacă ar fi un birou deschis, foarte expus, în care este foarte, foarte liniște?“ Am primit același răspuns. În mod evident, în America este mai puțin important cum să faci ordine pe birou în mod discret, o chestiune pe care o studiasem ani în șir.

În Japonia, se consideră că este politicos să îți pese de părerea celorlalți și să ai grijă să nu îi deranjezi. Sunt sigură că același lucru este valabil și în America și în majoritatea altor locuri. Totuși, prin această experiență am învățat că pe oameni nu îi deranjează același lucru peste tot. Atunci când facem ordine, lucrul cel mai important este să creăm un mediu în care să ne simțim confortabil, pentru a ne putea concentra pe această acțiune. Aceasta ar putea însemna să alegem un moment când la birou sunt mai puține persoane sau să-i anunțăm pe colegi că vom face ordine. Sau am putea chiar să-i invităm pe colegi să ni se alăture. De fapt, recomand, acolo unde este posibil, ca întreaga companie să facă ordine în același timp.

Un editor japonez pe care îl cunosc a programat o zi la sfârșitul fiecărui an în care toți angajații să își facă ordine în spațiul de lucru. Se pare că această acțiune purifica aerul și îmbunătățea atmosfera din companie atât de mult, încât a condus la producerea mai multor bestselleruri. Ordinea îmbunătățește eficiența tuturor persoanelor implicate și încurajează atitudinea pozitivă, așa că este logic să producă rezultate excelente. Chiar dacă nu este posibil să implicați toată compania, nu ar fi minunat ca un întreg departament sau membrii aceluiași grup de lucru să decidă să facă ordine împreună?

Să înceapă festivalul curățeniei!

După ce am început să le ofer directorilor de companii lecții de organizare a spațiului de lucru, viața mea a devenit mult mai ocupată. În timpul săptămânii țineam lecții de la 7 la 9 dimineața, apoi munceam din greu la slujba mea din vânzări de la 9:30 până destul de târziu seara. La sfârșit de săptămână ofeream lecții de făcut ordine acasă. În conversațiile cu colegii, menționam că ajutasem o clientă să își termine ordinea din bucătărie peste weekend sau că un director aruncase patru saci plini de hârțoage în dimineața aceea. În scurtă vreme, toată lumea din companie știa că mă ocupam cu organizarea, astfel că s-au înmulțit solicitările pentru astfel de lecții de la colegi și șefi.

Aveam zilele aglomerate și pline de satisfacții, dar nu am visat niciodată că ordinea avea să ajungă profesia mea. Colegii îmi mulțumeau invitându-mă la masă și chiar dacă acceptam să fiu plătită de către clienți din afara companiei, eu consideram aceste lecții de organizare drept o activitate colaterală, nu o slujbă permanentă.

Totuși, într-o zi, un client care tocmai încheiase cursul s-a întors spre mine în timp ce stăteam și îi admiram biroul în perfectă ordine și mi-a zis: „Chiar ar trebui să împărtășești tuturor metoda asta de a face ordine. Ești singura care o poate face, să știi". Aceste cuvinte m-au ajutat să îmi dau seama câte persoane își doresc să facă ordine, și, cel mai important, că ador să îi ajut. Am început să mă gândesc să lucrez independent și într-un final am părăsit compania pentru a mă axa pe munca mea de consultant în organizare.

De atunci am câștigat multă experiență în consultanță. În tot acest timp, am observat câteva concepții eronate despre ordine. De exemplu, majoritatea oamenilor consideră că ordinea este o corvoadă care trebuie făcută zilnic, pentru tot restul vieții. Poate că și unii dintre dumneavoastră gândiți astfel, dar sunt, de fapt, două tipuri de ordine: cea zilnică și cea de tip „festival". Prima implică așezarea lucrurilor pe care le-ați folosit peste zi la locul lor și identificarea locului unde ar trebui să stea în schema de depozitare orice obiect nou pe care l-ați achiziționat. Pe de altă parte, ordinea de tip festival înseamnă reevaluarea tuturor lucrurilor pe care le dețineți, întrebându-vă dacă fiecare în parte este cu adevărat important în viața dumneavoastră acum, și organizarea sistemului de depozitare. Eu denumesc acest proces un „festival al ordinii", deoarece este o abordare intensă și completă într-o perioadă relativ scurtă.

În spațiul de lucru, un festival al ordinii înseamnă reanalizarea nu doar a fiecărui obiect fizic din spațiul respectiv, ci și a tuturor aspectelor imateriale. De exemplu, organizarea e-mailurilor implică analiza tipurilor de corespondență pe care o păstrați în căsuța poștală, în vreme ce organizarea timpului înseamnă identificarea timpului pe care îl dedicați fiecărei activități. Astfel, aveți o imagine completă despre ceea ce dețineți și în ce cantitate și, pe măsură ce analizați unul câte unul obiectele din fiecare categorie, vă puteți da seama pe care ar trebui să le păstrați și unde anume sau cărora ar trebui să le acordați prioritate.

Ambele tipuri de organizare sunt importante, dar, fără îndoială, un festival de curățenie are cel mai mare

impact asupra vieții noastre. De aceea recomand să încheiați întâi festivalul ordinii și abia apoi să vă gândiți cum anume să vă mențineți spațiul ordonat zilnic. Dacă faceți ordine corect într-o singură etapă și aveți un spațiu de lucru ordonat și organizat, celulele din organism își vor aminti ce plăcut este un astfel de mediu. Acest sentiment vă va inspira în mod natural să vă mențineți spațiul de lucru ordonat. Evident, această abordare se aplică nu doar organizării aspectelor fizice, ci și a celor imateriale ale muncii dumneavoastră, cum ar fi datele digitale și rețelele de cunoștințe, despre care vom discuta începând din capitolul 4. Mai întâi, evaluați-vă situația actuală, apoi alegeți ce doriți cu adevărat să păstrați și bucurați-vă de experiența de a lucra într-un spațiu ordonat.

Așadar, să pornim. Începeți prin a vă întreba ce tip de activitate vă aduce bucurie și creați în minte o imagine foarte concretă. Apoi permiteți-ne să vă ajutăm să vă lansați propriul festival al ordinii, care să transforme idealul în realitate. Dacă aveți mentalitatea adecvată și abordarea corectă, puteți obține viața profesională la care ați visat întotdeauna.

Capitolul 3

Ordine în spațiul de lucru

Întâi și întâi, să analizăm etapele concrete pentru organizarea spațiului fizic de lucru. Ordonarea aspectelor imateriale va face obiectul capitolelor următoare.

Indiferent dacă lucrați la birou sau aveți propriul separeu sau propria încăpere, etapele de bază ale Metodei KonMari pentru ordonarea spațiului fizic de lucru sunt aceleași.

Pentru început, faceți ordine doar în acele spații de care sunteți doar dumneavoastră răspunzător. Este o regulă esențială a ordinii și ea înseamnă, de fapt, să începeți cu propriul birou. Dacă există spații comune, de exemplu o zonă de depozitare pentru materiale, o sală de mese sau o sală de conferințe, ignorați-le deocamdată, chiar dacă nu sunt atât de ordonate pe cât ați dori.

Dacă lucrați de acasă, ocupați-vă de obiectele legate de muncă separat de cele personale. De exemplu, dacă unele cărți și documente au legătură cu munca, dar altele, nu, identificați-le deocamdată doar pe cele care sunt asociate cu serviciul și concentrați-vă pe organizarea lor, lăsându-le pe cele personale pentru o dată ulterioară, când veți fi pregătit să faceți ordine în casă.

Dacă aveți propriul studio sau atelier, principiile sunt aceleași, dar în funcție de cât de multe obiecte aveți, s-ar putea ca organizarea să dureze mai mult. De exemplu, dacă spațiul dumneavoastră de lucru este de dimensiunea unui garaj mare, dacă dulapurile și rafturile sunt pline de scule și piese sau dacă aveți un volum mare de produse sau obiecte decorative, acordați-vă mai mult timp, poate chiar două luni, pentru a încheia procesul de curățenie.

Ordinea în care faceți curățenie este importantă în Metoda KonMari. Acasă, recomand în general să începeți cu hainele și să avansați către categoriile mai complexe, cum ar fi cărți, documente, *komono* (obiecte diverse) și obiecte cu valoare sentimentală. Recomand această ordine deoarece, dacă începem cu ce este mai ușor și avansăm către categoria cea mai dificilă, reușim să ne dezvoltăm capacitatea de a alege ce să păstrăm și ce să aruncăm și să decidem unde să depozităm totul. Pentru curățenia din spațiul de lucru, eliminați categoria haine și treceți la cărți, documente, *komono* și obiecte cu valoare sentimentală.

Regulile pentru organizarea acestor categorii sunt și ele aceleași. Lucrați pe rând cu fiecare categorie. Începeți prin a scoate fiecare obiect din fiecare categorie sau subcategorie și a le așeza unul peste altul. De exemplu, dacă lucrați la subcategoria *komono* alcătuită din pixuri, scoateți toate pixurile din sertare și penare și așezați-le pe birou. Apoi alegeți pe care doriți să le păstrați. Acest proces vă oferă o imagine clară a cantității de obiecte din fiecare categorie, ceea ce vă ajută să comparați și să decideți pe care le păstrați sau le aruncați. De asemenea, ușurează și pasul următor, al depozitării pe categorii.

Aspectele care trebuie reținute pentru depozitare sunt indicate la paginile 68–70. Puteți aștepta până când terminați de ales ce anume păstrați din fiecare categorie înainte de a începe să le depozitați sau puteți începe imediat ce ați decis ce obiecte dintr-o anumită categorie vă aduc bucurie și să continuați în același mod pentru fiecare categorie, pe măsură ce avansați.

După ce v-ați însușit aceste elemente de bază, este timpul să faceți ordine pe birou pe categorii.

Cărțile: descoperiți care vă sunt valorile cu ajutorul ordinii

Un bestseller pe care sperați să îl citiți cândva, un manual de contabilitate pe care l-ați cumpărat pentru a vă îmbunătăți cunoștințele, o carte primită de la un client, un ziar de afaceri distribuit de companie... Ce genuri de cărți aveți în spațiul de lucru?

Cărțile sunt pline de cunoștințe valoroase care ne pot ajuta să ne facem treaba. Atunci când le păstrăm pe birou sau pe rafturi, ele ne pot oferi inspirație sau sentimentul siguranței. Lectura lor în timpul pauzei de prânz sau de cafea ne poate stimula motivația și simpla lor prezență poate adăuga o notă personală spațiului de lucru. În realitate, deseori păstrăm la serviciu cărți din motive greșite.

Una dintre clientele mele avea în birou un raft plin cu cărți necitite. Atunci când le-am numărat, erau peste 50, și mai bine de jumătate dintre ele stăteau pe raft de doi ani sau chiar mai mult.

„Voi citi cât de multe pot în concediul următor", susținea ea. Totuși, atunci când ne-am reîntâlnit, nu am

fost surprinsă să aud că renunțase la idee. Majoritatea cărților pe care reușise să le citească erau achizițiile cele mai recente. „Mi se părea așa o risipă să le las necitite, încât am decis să le răsfoiesc rapid", a spus. „Dar am început să simt că o făceam dintr-un sentiment al obligației. Nu îmi aducea nicio bucurie. Părea și mai mult o risipă, așa că am decis să renunț la multe dintre ele."

Până la urmă, a hotărât să păstreze în birou doar vreo 15 cărți atent selecționate. Ca și noi, cărțile au o perioadă de vârf în viață. Atunci ar trebui să fie citite, dar se întâmplă destul de des ca oamenii să ignore această perioadă. Dar dumneavoastră? Aveți la birou cărți care și-au depășit momentul de glorie?

Atunci când faceți ordine printre cărți, începeți prin a le aduna într-un singur loc. Poate că vă imaginați că ar fi mai bine să le alegeți uitându-vă la titluri în timp ce stau pe raft, dar vă rog să nu săriți acest pas. Cărțile care au stat prea mult timp pe raft devin parte din peisaj. Mintea nu le mai înregistrează, chiar dacă sunt la vedere, ceea ce îngreunează decizia privind care dintre ele vă aduc bucurie. Doar dacă luați fiecare carte în mână puteți să le vedeți ca entități separate.

În cazul în care vi se pare dificil să evaluați dacă o anumită carte vă aduce sau nu bucurie, încercați să vă adresați câteva întrebări. De exemplu, când ați cumpărat-o? De câte ori ați citit-o? Doriți să o recitiți? Dacă este o carte pe care încă nu ați citit-o, vizualizați-vă atunci când ați cumpărat-o. Amintirea aceasta vă poate ajuta să decideți dacă vă mai trebuie sau nu. Dacă este o carte pe care plănuiați să o citiți „cândva", vă recomand

să stabiliți o dată până la care veți face acest lucru. Fără un efort conștient, „cândva" nu va veni niciodată.

O altă întrebare la care ar fi bine să vă gândiți este ce rol joacă în viața dumneavoastră cartea respectivă. Cărțile care aduc bucurie sunt cele care vă motivează și vă dau energie atunci când le citiți și le recitiți, cele care vă fac fericit doar pentru că știți că sunt acolo, cele care vă aduc la cunoștință cele mai recente informații și cele care vă ajută să vă îndepliniți îndatoririle mai bine, cum sunt manualele. În schimb, cărțile pe care le-ați cumpărat sub impulsul momentului sau pentru că doreați să impresionați pe cineva, dar și cele care au fost primite cadou, dar vă îndoiți că le veți citi vreodată, și-au îndeplinit misiunea în momentul în care le-ați cumpărat sau le-ați primit. Este timpul să renunțați la ele cu recunoștință pentru bucuria pe care v-au produs-o în trecut.

O ultimă întrebare la care să vă gândiți este dacă ați mai cumpăra cartea aceea acum în cazul în care ați vedea-o la librărie sau dacă i-a trecut momentul de glorie în ceea ce privește interesul pe care îl aveți față de ea. Doar pentru că ați plătit-o, nu înseamnă că trebuie să terminați de citit fiecare carte pe care o dețineți. Multe cărți își îndeplinesc menirea înainte de a fi citite, în special cele care tratează același subiect și sunt cumpărate în același timp. Acestea sunt cele cărora ar trebui să le mulțumiți pentru bucuria pe care v-au oferit-o atunci când le-ați cumpărat și să vă luați la revedere de la ele.

Scopul acestor întrebări nu este acela de a vă forța să renunțați la cărți în mod absurd, ci de a vă ajuta să analizați relația pe care o aveți cu fiecare carte pe care o

dețineți. Percepția pe care o veți dobândi vă va ajuta să decideți dacă o carte vă va aduce sau nu bucurie dacă o păstrați.

Uneori oamenii mă întreabă câte cărți ar trebui să păstreze, dar nu există un număr fix. În cazul cărților, dar și al altor categorii, cantitatea potrivită variază de la o persoană la alta. Adevăratul beneficiu al organizării este că vă ajută să vă identificați un standard. În cazul în care cărțile vă aduc bucurie, atunci decizia corectă este să păstrați cu încredere cât de multe doriți.

Totuși, spațiul de depozitare este deseori limitat la serviciu. Dacă în vreun moment simțiți că vă îndepărtați de idealul vieții dumneavoastră profesionale pentru că aveți prea multe cărți, opriți-vă și ajustați numărul lor în cel mai puțin stresant mod. Ați putea să le așezați pe un raft indicat de companie pentru cărțile folosite, să le luați acasă, să le vindeți unui anticariat sau să le donați unor școli, biblioteci, spitale și așa mai departe.

Organizarea cărților este o modalitate foarte eficientă de autodescoperire. Cele pe care alegeți să le păstrați pentru că vă aduc bucurie vă dezvăluie valorile personale. Ken, unul dintre clienții mei, era inginer. Obiectivul lui la începutul procesului de organizare era să aibă un spațiu ordonat unde să poată lucra mai eficient. Atunci când l-am rugat să îmi descrie viața profesională ideală, nu era prea sigur, dar se gândea că ar fi fost plăcut să poată pleca acasă mai devreme.

Și totuși, în timp ce își inventaria cărțile, a descoperit că avea multe de dezvoltare personală și în special despre cum să duci o viață mai împlinită și să îți găsești pasiunea pentru profesie. Aceasta i-a demonstrat că își dorea

să se bucure mai mult de munca lui și să obțină împlinire prin eforturile depuse. Aceste dezvăluiri l-au ajutat să își regăsească dragostea și pasiunea pentru slujba lui. Așa că, vedeți, ordinea este cu adevărat o călătorie epică de descoperire personală.

Documentele: regula de bază este să aruncați totul

După cărți, categoria următoare sunt documentele. Organizarea lor este de obicei partea care consumă cel mai mult timp din procesul de curățenie a unui spațiu de lucru. Chiar și în prezent, când smartphone-urile și tabletele au devenit omniprezente și numărul materialelor pe hârtie a scăzut considerabil, oamenii tot mai au tendința de a păstra o mulțime de hârtii.

Regula de bază pentru hârtii este să aruncați totul. Clienții mei par întotdeauna uluiți atunci când spun asta. Evident, nu vreau să zic că ar trebui să eliminăm hârtiile de tot. Încerc doar să explic de cât de multă hotărâre avem nevoie pentru a alege doar hârtiile care ne sunt absolut necesare și să aruncăm restul. Nu există nimic mai deranjant în spațiul nostru de lucru decât hârtiile, care par să se acumuleze înainte de a ne da seama. Foile par atât de subțiri, încât deseori le păstrăm fără să judecăm. Și totuși, atunci când trebuie să le sortăm, acest proces durează foarte mult, pentru că trebuie să ne asigurăm că știm ce conțin. Și mai rău încă, cu cât adunăm mai multe hârtii, cu atât este nevoie de mai mult timp pentru a găsi anumite documente sau rapoarte și cu atât mai greu sunt de pus în ordine. Din acest motiv,

recomand să alocați un anumit timp în calendar doar pentru organizarea hârtiilor.

Ca și în cazul celorlalte categorii, începeți prin a aduna toate hârtiile la un loc și analizați-o pe fiecare în parte. Hârtiile reprezintă singura categorie care nu poate fi triată pe baza întrebării dacă vă provoacă sau nu bucurie. În schimb, trebuie să le verificați conținutul. Până și hârtiile care sunt în plicuri ar trebui să fie scoase și verificate pagină cu pagină, în caz că printre ele sunt rătăcite broșuri publicitare sau alte materiale nedorite.

Poate fi util să sortați hârtiile pe categorii în timp ce aruncați un ochi peste conținutul lor. Astfel, îndosarierea lor când terminați se realizează mai repede și mai ușor. Hârtiile pot fi împărțite în mare în trei categorii: în așteptare, de păstrat pentru că trebuie și de păstrat pentru că așa doriți.

Categoria „în așteptare" include hârtiile care necesită o anumită acțiune, cum ar fi facturile și propunerile de proiecte care trebuie revizuite. Vă recomand să le depozitați pe toate într-un biblioraft până când terminați. Astfel nu se vor amesteca printre hârtiile din alte categorii.

Apoi să analizăm hârtiile pe care trebuie să le păstrați. Legile de conformitate ne impun să păstrăm anumite tipuri de rapoarte, declarații, contracte și alte documente o anumită perioadă de timp, indiferent dacă ele ne aduc sau nu bucurie. Sortați-le pe categorii și păstrați-le într-un fișet sau în bibliorafturi pe un raft. Dacă nu este obligatoriu să păstrați originalele, le puteți scana și păstra în format electronic (vezi Capitolul 4).

În acest caz, în loc să le scanați pe măsură ce le sortați, este mai eficient să le așezați într-un vraf „de scanat mai târziu" și să le scanați pe toate deodată. Totuși, scanarea are și ea unele dezavantaje, pe care le voi discuta la paginile 70–71.

Ultima categorie se referă la hârtii pe care doriți să le păstrați din alte motive. Printre acestea se pot număra documente pe care vreți să le păstrați drept referință sau cele care vă aduc bucurie. Depinde în totalitate de dumneavoastră dacă doriți să le păstrați sau nu. Dar pentru că recidiva este o problemă frecventă atunci când oamenii se agață de lucruri „pur și simplu", rețineți că regula de bază pentru hârtii este să le aruncați pe toate.

În cursul lecțiilor mele, atunci când unui client îi este greu să decidă ce hârtii să păstreze și pe care să le arunce, îi adresez întrebări despre fiecare, cum ar fi: „Când ai nevoie de asta?", „De cât timp o ai?", „De câte ori te uiți peste ea?", „Poți găsi aceleași informații pe internet?", „Ai salvat-o deja în calculator?", „Cât de problematic ar fi dacă nu ai avea hârtia asta?" și „Îți aduce cu adevărat bucurie?"

Dacă descoperiți că vă este greu să decideți dacă să păstrați sau nu un anumit document, nu renunțați așa ușor. Nu irosiți această ocazie prețioasă. Adresați-vă întrebări grele și angajați-vă să abordați hârtiile atât de minuțios și complet, încât să nu mai trebuiască niciodată să faceți ordine la o scară atât de mare. Dacă vă opuneți premisei că ar trebui să le aruncați pe toate, încercați să vă imaginați că tocmai am intrat în biroul dumneavoastră și am anunțat că voi toca toate hârtiile.

Ce ați face? Pe care le-ați ascunde pentru a le salva de aparatul de tocat?

În funcție de tipul jobului, s-ar putea să descoperiți că puteți arunca aproape toate hârtiile. O profesoară de liceu mi-a spus că le păstra în format digital pe cele esențiale, golind astfel complet două sertare și crescându-și eficiența în același timp.

Directorul unei firme pe care îl cunoșteam își făcuse un obicei din a decide dacă avea nevoie de un document imediat ce intra în posesia lui. Îl distrugea pe loc dacă nu avea nevoie și niciodată nu s-a mai confruntat cu acumularea de hârtii. Dar trebuie să fim atenți atunci când folosim tocătorul. Același director începuse să îl folosească atât de des, încât a tocat demisia unuia dintre angajații săi, cu tot cu plic (de fapt este fostul meu șef, iar documentul pe care l-a tocat fără să își dea seama era al meu).

Cum să păstrați hârtiile astfel încât să nu mai recidivați

Unele persoane care au ajuns cu lectura aici probabil că sunt neliniștite acum. Chiar dacă faceți curățenie, hârtiile tind să se adune din nou rapid, ceea ce face ca recidiva să fie inevitabilă. Dar nu trebuie să vă îngrijorați. Atâta vreme cât urmați cele trei reguli de depozitare pe care vi le voi prezenta mai jos, nu vă veți mai confrunta niciodată cu haosul în hârtii.

Regula 1: Clasificați fiecare hârtie până la ultima pagină.

Începeți prin a sorta hârtiile pe categorii clare cum ar fi prezentări, propuneri de proiecte, rapoarte și facturi.

Sau ați putea să le sortați după dată, proiect sau numele clienților, al pacienților sau studenților. De exemplu, unul dintre clienții mei a alocat dosare pentru „Idei de design", „Idei de management", „Studiul limbii engleze" și „Documente de păstrat și de reținut". Folosiți orice sistem funcționează cel mai bine în cazul dumneavoastră.

Cel mai important aspect este să nu păstrați niciodată nici măcar o singură pagină „pur și simplu". Acum este momentul să clasificați hârtiile într-un mod care să vă ușureze munca. Asigurați-vă că fiecare hârtie este inclusă într-o categorie.

Regula 2: Depozitați documentele pe verticală.

Cunoașteți oameni care spun: „Unde o fi dosarul ăla?" Asta se întâmplă deseori pentru că își țin dosarele unul peste altul pe birou. Există două dezavantaje atunci când țineți documentele în teancuri. În primul rând, este greu să vă dați seama cât de multe aveți, așa că nu observați cât de multe se adună de-a lungul timpului și într-un final vă veți alege cu un birou dezordonat. În al doilea rând, uitați de dosarele care se află la baza teancului și pierdeți timp căutându-le.

Pentru eficiență optimă, este esențial să vă depozitați hârtiile într-un sistem de organizare a dosarelor. Țineți fiecare categorie de documente în dosare separate și depozitați-le într-un sertar sau pe verticală, într-o cutie pe care o țineți pe raft. Păstrarea lor în acest mod vă ajută să vă dați seama câte hârtii aveți. De asemenea, aspectul pe care îl obțineți este unul ordonat și organizat.

Regula 3: Creați o cutie pentru documentele „în așteptare".

Faceți o cutie pentru documentele „în așteptare", în care să păstrați acele hârtii de care trebuie să vă ocupați în ziua respectivă. Din nou, vă recomand să folosiți o cutie cu organizare pe verticală pentru a vedea bine câte documente așteaptă să fie procesate. Dacă preferați, puteți folosi o cutie de tip tavă și să le păstrați pe orizontală, dar asigurați-vă că nu uitați de existența documentelor de la baza teancului. După ce v-ați ocupat de documentele urgente, aruncați-le pe cele care nu trebuie păstrate.

Așa cum faceți ordine în orice altă zonă, faptul că ordonați hârtiile vă ajută incredibil de mult să le gestionați, deoarece știți cu exactitate câte din fiecare tip aveți și unde anume. După ce ați sortat hârtiile și ați decis unde trebuie să stea fiecare categorie, analizați-vă spațiul de lucru și stabiliți cantitatea maximă de spațiu de care dispuneți pentru a le depozita. Atunci când depășiți capacitatea de depozitare, hârtiile vor începe să dea pe de lături. Acesta este un semn că trebuie să reanalizați ce hârtii aveți. Verificați hârtiile pe care nu trebuie să le mai păstrați și aruncați-le. Dacă verificați periodic, vă puteți păstra hârtiile în ordine tot timpul.

Feriți-vă de capcana scanării

Scanarea este foarte comodă. Nu este nimic mai ușor decât să scanați un document pe care ați decis să îl aruncați și să îl păstrați în format electronic. Dar tocmai această comoditate poate fi uneori un dezavantaj pentru dumneavoastră.

Unul dintre clienții mei mi-a spus că dorea să scaneze niște pagini importante din cărțile lui înainte de a le arunca, dar că i-a luat mai mult decât se aștepta. În tot acel timp și-a dat seama că scanarea lor nu îi aducea nicio bucurie, așa că a decis să facă în schimb poze cu telefonul. Dar și acest proces i-a luat mai mult timp decât credea, astfel că până la urmă a decis să își arunce cărțile fără să mai păstreze ceva. Cât despre paginile scanate și fotografiate pentru a căror înregistrare depusese atâta efort, nu le-a aruncat nici măcar o privire.

Ca să vă mai dau un exemplu, în timpul lecțiilor noastre de curățenie, proprietarul unei clinici stomatologice avea obiceiul să pună deoparte hârtiile pe care voia să le scaneze înainte de a le arunca. Abia dacă se observa vreo diferență în cantitatea totală de hârtii, în vreme ce numărul hârtiilor de scanat continua să crească. Îngrămădite în sacoșe de hârtie în colțul biroului, au rămas acolo timp de o lună, apoi de două, apoi de trei. Era imposibil să poată face ordine în ritmul acesta. După un an, l-am vizitat la birou și am fost destul de șocată să aflu că grămada de saci cu documente pe care le pusese deoparte pentru a fi scanate se afla încă acolo, neatinsă. Dându-și seama că nu folosise nici măcar una dintre hârtiile acelea un an întreg, a început să se uite prin ele, păstrându-le doar pe cele care erau absolut necesare și aruncând restul.

Evident că trebuie să scanăm unele hârtii importante, dar, înainte de a începe, întrebați-vă dacă trebuie cu adevărat să țineți evidența tuturor hârtiilor pe care le-ați pus deoparte în acest scop. Este important să rețineți nu doar cât timp durează să scanați aceste materiale, ci

și de cât timp aveți nevoie pentru a sorta și stoca datele scanate. Este bine dacă aveți un asistent care poate face acest lucru pentru dumneavoastră, dar dacă faceți totul de unul singur, ar fi nevoie de o perioadă enormă de timp. Dacă tot mai vreți să păstrați informații scanate, atunci asigurați-vă că alocați anumite intervale de timp pentru aceasta în programul dumneavoastră de ordine. Dacă vă spuneți doar că veți scana materialele respective când veți avea ocazia, acest lucru nu se va întâmpla niciodată.

Faceți ordine printre cărțile de vizită și analizați-vă relațiile

Vi se întâmplă să vă uitați la vreo carte de vizită și să vă întrebați cine o fi persoana, deoarece nu reușiți să asociați numele cu fața? Acest lucru se întâmplă surprinzător de des atunci când faceți ordine. Îmi încurajez întotdeauna clienții să profite de această ocazie ca să arunce cărțile de vizită, dar multe persoane se simt vinovate să procedeze astfel. În Japonia, o parte dintre clienții mei ezită pentru că ei consideră că aceste cărți de vizită poartă o părticică din sufletul persoanei respective. Dar dacă sunt atât de prețioase, în loc să le arunce într-un sertar și să le ignore pe vecie, ar fi mai logic să le trateze cu respect, mulțumindu-le pentru activitatea prestată și aruncându-le într-un mod care să protejeze informațiile personale pe care le conțin.

Atunci când sortați cărțile de vizită, adunați-le pe toate laolaltă și analizați-le pe rând. Proprietarul unei firme cu care am lucrat avea 4 000 de cărți de vizită. La

scurt timp după ce am început lecțiile, a descoperit că nu avea nevoie de ele, pentru că păstra legătura cu aproape toată lumea în mediile de socializare. De asemenea, avea adresele de e-mail ale tuturor persoanelor cu care comunicase astfel. A aruncat majoritatea cărților de vizită, scanând câteva pe care trebuia să le păstreze, apoi a ales aproximativ zece care îi aduceau bucurie doar pentru că aparțineau unor persoane pe care le admira.

Puteți arunca și cărțile de vizită ale persoanelor cu care păstrați legătura prin e-mail sau în rețelele sociale. Dacă nu aveți timp să introduceți imediat informațiile în directorul cu contacte, înregistrați-le adresele de e-mail în calculator sau pe telefon scanându-le sau făcând o fotografie. Merită să profitați de avantajul privind depozitarea pe care îl oferă tehnologia, cum ar fi aplicațiile care folosesc aparatul telefonului ca scanner pentru a înregistra datele de pe cărțile de vizită direct în lista de contacte.

În ceea ce mă privește, după ce mi-am făcut ordine recent printre cărțile de vizită, am rămas doar cu una, cea a tatălui meu. Am păstrat-o pentru că a lucrat timp de peste 30 de ani la aceeași companie ca și mine. De fiecare dată când o privesc, îmi amintesc foarte clar că, prin munca lui, a avut grijă de familia noastră în toți acești ani. Nu m-am putut despărți de ea, așa că i-am găsit un loc în birou.

Dacă unele cărți de vizită vă inspiră sau vă conferă energie, păstrați-le cu încredere.

Împărțiți *komono* în subcategorii

„Nu zăresc luminița de la capătul tunelului! Îmi vine să renunț!"

„Sunt așa năucit!"

„O iau razna!"

Atunci când clienții încep să îmi trimită e-mailuri disperate precum acestea, aproape întotdeauna sunt în toiul organizării categoriei de obiecte *komono*. În fond, aceasta cuprinde cel mai mare număr de subcategorii. Produsele de papetărie, cele care țin de hobby-uri, produsele de curățenie, cele de bucătărie, produsele alimentare, produsele de baie... Simpla lor enumerare este suficientă pentru a vă face capul pătrat. Dar nu vă îngrijorați. Numărul subcategoriilor de *komono* dintr-un birou este mult mai mic decât cel dintr-o casă, iar dacă ați reușit deja să vă faceți ordine în documente și hârtii, puteți și veți reuși să învingeți și categoria obiectelor diverse.

Dacă abordați *komono* cu calm, în ritmul propriu, veți obține rapid o imagine de ansamblu a tipurilor de obiecte pe care le dețineți. Printre cele mai frecvente subcategorii care se găsesc într-un spațiu de lucru tipic se numără următoarele:

Rechizite (pixuri, foarfece, capsatoare, bandă adezivă etc.)
Articole electrice (dispozitive digitale, gadgeturi, cabluri etc.)
Komono specifice meseriei (mostre de produse, materiale grafice, produse, piese etc.)

Articole de îngrijire personală (cosmetice, medicamente, suplimente etc.)
Alimente (ceai, gustări etc.)

Începeți prin a aduna toate obiectele din aceeași subcategorie într-un singur loc și analizați-le pe rând. Dacă aveți sertarele atât de ticsite încât este greu să vedeți ce se află acolo, scoateți-le și goliți-le conținutul pe birou sau pe podea. Astfel puteți alege lucrurile pe care doriți să le păstrați în timp ce le sortați pe subcategorii.

Rechizite

Rechizitele pot fi împărțite în două tipuri: cele de birou și consumabile. Atunci când faceți ordine în această subcategorie, ocupați-vă de fiecare separat.

1. Articole de birotică: printre acestea se numără obiecte precum foarfece și capsatoare, din care de obicei aveți nevoie de o singură bucată. Oamenii care nu știu ce anume sau cât de multe obiecte au, au în general mai multe decât le trebuie. Unul dintre clienții mei, de exemplu, adunase trei ascuțitori, patru rigle identice, opt capsatoare și 12 foarfeci. Atunci când l-am întrebat de ce avea atât de multe, mi-a răspuns vag că l-a pierdut pe primul, așa că a cumpărat altul, nu și-a dat seama că avea atât de multe sau credea că ar fi convenabil să aibă unul la îndemână. În cazul articolelor de birotică, aveți nevoie doar de unul singur pentru spațiul dumneavoastră de lucru, așa că alegeți unul

și luați-vă la revedere de la restul. Dacă firma are un spațiu de depozitare a echipamentelor sau un spațiu comun de lucru, ați putea să le puneți acolo.

2. Consumabile: acestea includ obiecte pe care le țineți la îndemână și le folosiți frecvent, cum ar fi notițe autoadezive, agrafe de birou, carnețele, papetărie și cărți de vizită. Deși s-ar putea să fie nevoie să avem câteva în plus, este oare foarte eficient să aveți un munte de notițe care să cadă de prin sertare sau un stoc de zece pixuri cu pastă roșie? Gândiți-vă de ce cantitate din fiecare obiect aveți nevoie pe birou — de exemplu, cinci pachete de notițe sau 30 de agrafe de birou —, apoi puneți deoparte numărul pe care îl considerați potrivit și duceți-le pe celelalte în spațiul unde se țin articolele de papetărie în companie.

Articole electrice

Atunci când faceți ordine printre *komono* electrice, se întâmplă destul de des să descoperiți dispozitive stricate sau gadgeturi care sunt depășite. Are vreun rost să păstrați astfel de lucruri în birou? Sertarele unor persoane sunt pline cu mai multe perechi de căști sau încărcătoare de la telefoane ieșite din uz. Ar avea logică dacă ar intenționa să deschidă un magazin de cabluri folosite, dar oare au nevoie de toate? Unele cabluri sunt atât de amestecate, încât nici măcar persoana care le deține nu mai știe de la ce sunt. În birou nu există un spațiu de depozitare foarte mare. Acum este șansa dumneavoastră

să vă dați seama ce anume sunt cablurile respective și să vă despărțiți de ele cu recunoștință.

Komono *specifice meseriei*

Cu toții avem lucruri care sunt specifice profesiei noastre. Poate fi vorba despre vopseluri și pânze în cazul artiștilor, mărgele și sârmă pentru creatorii de accesorii sau mostre de cosmetice de la producători pentru cei care scriu articole de frumusețe. În funcție de profesie, volumul lor poate fi copleșitor sau conținutul poate părea banal. Dar tocmai pentru că aceste articole sunt direct legate de meseria noastră, ele au potențialul cel mai mare de a produce bucurie în viața noastră atunci când începem să facem ordine și de a ne menține motivați până la final.

De exemplu, Leanne este o artistă care a descoperit că picturile în ulei nu îi produceau bucurie, în ciuda faptului că erau instrumente valoroase ale profesiei sale. Așa că a schimbat mediul, creându-și un stil nou. Am mai cunoscut și un ilustrator care și-a lansat o nouă carieră în designul de costume de carnaval după ce și-a descoperit pasiunea pentru textile și o pianistă care era blocată în rutină, dar care și-a redobândit pasiunea pentru muzică atunci când s-a despărțit de o serie de partituri vechi. Aud deseori astfel de povești. Pentru multe persoane cu profesii creative, faptul că trebuie să aleagă doar acele lucruri care le aduc bucurie pare să le umple de inspirație, alimentându-le creativitatea. Ordinea fizică și faptul că produceți mai mult spațiu pentru dumneavoastră vă

asigură mai mult spațiu în minte, permițând noilor idei și creativității să se reverse.

Luați fiecare articol din această subcategorie și întrebați-vă dacă vă aduce bucurie. Dacă sunteți atent la propriile sentimente, ar trebui să aveți un răspuns surprinzător de tranșant. Celulele din organism fie vor sări în sus de bucurie, fie se vor prăbuși precum plumbul.

Articolele de îngrijire personală

Printre acestea se numără crema de mâini, picăturile de ochi, suplimentele alimentare și alte obiecte care ne ajută să ne îndeplinim munca mai ușor. Statul la birou ore în șir poate produce încordarea umerilor, dureri de spate și oboseala ochilor. Ne simțim mai fericiți dacă avem produse de îngrijire la îndemână pentru a ușura astfel de tipuri de disconfort fizic.

Kay, o clientă care lucra la o agenție de publicitate, adora dispozitivele de relaxare. În timpul ședințelor noastre de curățenie, am descoperit o mulțime din acestea pe birou și în sertare, inclusiv dispozitive de masat scalpul și măști de ochi de unică folosință. Atunci când am întrebat-o, mi-a explicat că avea nevoie de ele pentru a se relaxa, deoarece munca ei era foarte solicitantă. „Acest produs nici măcar nu e încă pe piață în Japonia", mi-a spus cu mândrie. „Iar acest echipament facial va fi un hit, cred eu." În mod evident, era obsedată de aceste lucruri.

Intrigată de volumul lor, i-am cerut să îmi spună cum le folosea pe toate. Totuși, răspunsul ei m-a luat prin surprindere: „Folosesc acest ulei aromatic atunci când pierd

ultimul tren și trebuie să mă calmez", mi-a spus. „Iar această mască de plante pentru ochi este pentru zilele în care stau la calculator zece ore în șir. Această minge de masaj este minunată pentru eliminarea cârceilor. O pun pe podea după ce a plecat toată lumea acasă și mă așez pe ea. Este minunat!"

Explicațiile ei erau foarte detaliate. Cu cât ascultam mai mult, cu atât îmi era mai clar că, indiferent câte dispozitive de relaxare deținea, situația ei profesională era șocant de dificilă. Nu m-am putut abține să nu o întreb: „Dar îți aduce bucurie să muncești astfel?"

În cele din urmă, și-a redus orele suplimentare și a dus acasă mai bine de jumătate dintre aceste obiecte. Acum se bucură de ele pentru a se relaxa atunci când ajunge acasă de la serviciu. „Atunci când m-am gândit la viața mea profesională ideală, mi-am dat seama că aș fi mai fericită dacă le-aș folosi să mă relaxez acasă, nu la birou." Avea obrajii mai rumeni și arăta mult mai puțin stresată.

Indiferent cât de minunate sunt produsele de îngrijire personală pe care le țineți la serviciu, dacă viața dumneavoastră profesională nu vă aduce bucurie, înseamnă că puneți căruța înaintea calului. Începeți prin a vă imagina care este viața dumneavoastră profesională ideală și apoi decideți care tipuri de produse de îngrijire vă vor ajuta să atingeți acel ideal. Și care nu vă vor fi de folos.

Gustări și produse alimentare

O clientă care lucra la o companie media avea un stoc atât de mare de pliculețe de ketchup și sare, șervețele și

furculițe de plastic de la mâncarea comandată la serviciu, încât ocupau jumătate de sertar. Totuși, până când a început să facă ordine, ignorase cât de multe avea. Când a aflat, a avut un șoc.

Adunați în birou obiecte precum gustări, bomboane și gumă? Dacă da, verificați datele de expirare și stabiliți o limită privind numărul articolelor pe care să le păstrați la îndemână de acum înainte. Aceasta este șansa dumneavoastră de a vă lua rămas-bun de la surplusuri și de a vă face ordine în birou.

Întâmplător, în timp ce țineam lecții de organizare în companii americane, am descoperit un obiect din această categorie care nu se întâlnește niciodată într-un birou japonez. Puteți ghici despre ce este vorba? Băuturi alcoolice. Poate că nu se aplică în cazul fiecărei companii americane, dar la cele pe care le-am vizitat eu, erau destul de mulți angajați care aveau așa ceva în birou. Având în vedere că angajații japonezi nu ar bea niciodată la birou, acest lucru mi-a deschis ochii. Faptul că aflu despre caracteristici culturale diferite face ca procesul de organizare în alte țări să fie mult mai fascinant.

Obiecte cu valoare sentimentală

Această ultimă categorie este cea mai dificilă, deoarece constă din obiecte cu valoare sentimentală, cum ar fi fotografiile și scrisorile. Din acest motiv este lăsată la sfârșit. Pe măsură ce faceți ordine în toate celelalte categorii, descoperiți ce lucruri prețuiți cu adevărat și vă perfecționați capacitatea de a alege ce vă aduce bucurie.

Ca și în cazul celorlalte categorii, începeți prin a aduna toate articolele într-un singur loc. Luați fiecare articol în mână și întrebați-vă: *Oare îmi va aduce bucurie dacă îl păstrez la birou acum?* Dacă răspunsul este că la un moment dat v-a sprijinit în muncă, dar nu mai aveți nevoie de obiectul respectiv, mulțumiți-i pentru ceea ce v-a oferit și renunțați la el cu recunoștință. Dacă profitați de această ocazie pentru a reflecta asupra modului în care fiecare articol v-a permis să vă faceți treaba în mod eficient, procesul curățeniei devine și mai logic. Dacă obiectele care vă aduc bucurie sunt prea multe pentru a le ține pe toate la birou, duceți o parte dintre ele acasă. Puteți accelera procesul dacă puneți deoparte într-o pungă câteva astfel de obiecte de dus acasă în timp ce faceți ordine. Nu uitați să luați punga acasă după ce terminați.

Pentru persoanele cărora li se pare dificil să facă ordine în articolele cu valoare sentimentală, încercați să le faceți o poză înainte de a le arunca. Atunci când Scott și-a făcut ordine în birou, i s-a părut greu să se despartă de scrisorile și desenele fiicelor sale. Faptul că le-a făcut câte o poză l-a ajutat să renunțe la ele. Acum și-a rezervat locul unde le ținea pentru ultimele creații ale fetelor, ceea ce face ca spațiul să fie mai vesel.

Faceți o poză și apoi aruncați!

Studiile arată că fotografierea obiectelor cu valoare sentimentală îi poate ajuta pe oameni să renunțe la ele.[1] Într-unul dintre acestea, cercetătorii au făcut reclamă la o cerere de donație

folosind două afișe diferite, care au fost amplasate în cămine diferite. Unul le cerea studenților să colecteze și să își doneze surplusul de articole cu valoare sentimentală, în vreme ce celălalt afiș le cerea să facă mai întâi o poză acestora și apoi să le doneze. Au fost donate cu peste 15% mai multe obiecte de către studenții care locuiau în căminul unde a fost lipit afișul care le sugera să facă mai întâi o poză.

S.S.

Depozitarea în birou

Odată ce ați ales doar obiectele care vă aduc bucurie, este timpul să le depozitați. Există trei reguli de bază pentru depozitare.

Regula 1: Creați un spațiu unde să depozitați fiecare articol și păstrați obiectele pe categorii.

Motivul pentru care oamenii recidivează după ce au muncit atât ca să facă ordine este că nu se decid în ce categorie intră fiecare obiect. Pentru că nu știu unde să așeze lucrurile după ce le folosesc, spațiul lor se aglomerează din nou. De aceea, cel mai bine este să decideți unde depozitați fiecare obiect. Este mult mai ușor să păstrați ordinea în lucruri dacă veți căpăta obiceiul de a așeza imediat fiecare articol înapoi la locul lui.

Este important să nu risipiți spațiile de depozitare pentru obiecte din aceeași categorie. Depozitarea tuturor articolelor din aceeași categorie în același loc vă permite să vă dați seama dintr-o privire de cantitatea obiectelor respective. Acest aspect aduce în plus o serie de beneficii. După ce vă dați seama ce anume dețineți, nu mai acumulați lucruri în exces sau nu mai cumpărați articole inutile.

În spațiul unui birou obișnuit, deseori cărțile de vizită și produsele de papetărie sunt ținute în sertarul de sus; articolele electrice, de îngrijire personală și cele alimentare în al doilea sertar, iar documentele și hârtiile în al treilea sertar. Aceasta este organizarea clasică de depozitare într-un birou tipic, dar ea variază în funcție de tipul biroului sau de tipul sarcinilor pe care le implică munca dumneavoastră. Faceți modificările necesare după necesități și creați un spațiu în care să vă simțiți confortabil atunci când lucrați.

Regula 2: Folosiți cutii și depozitați lucrurile pe verticală.

Spațiul de depozitare dintr-un birou este foarte limitat, așa că veți dori să maximizați eficiența lui. Cutiile sunt minunate în acest scop. Puteți folosi cutii de diverse mărimi ca despărțitoare de sertare. Depozitați articolele din aceeași categorie într-o cutie care să fie potrivită pentru dimensiunea și forma lor, cum ar fi o cutie mică pentru obiecte precum USB-uri și una de dimensiune medie pentru obiectele de îngrijire personală precum suplimentele. Obiectele mici, în special, stau mai bine dacă

sunt aranjate într-o cutie în loc să fie așezate direct într-un sertar fără despărțitoare. Cutia le împiedică să se împrăștie într-un morman anonim și vă permite să vedeți dintr-o privire unde sunt lucrurile atunci când deschideți sertarul.

Este bun orice tip de cutie care se potrivește în sertar. Puteți cumpăra cutii special în acest scop sau puteți folosi unele goale pe care le aveți pe acasă. Deseori eu folosesc cutii de la cărți de vizită și cutiile de la telefoane. Ele au dimensiunea potrivită pentru a încăpea într-un sertar de birou, ceea ce le face ușor de folosit. Ideea este să depozitați totul pe verticală pe cât posibil. Astfel, nu obțineți doar un aspect ordonat, ci și maximizarea spațiului disponibil. Toate obiectele care sunt de înălțimea potrivită ar trebui să fie depozitate pe verticală. Eu depozitez în această poziție și radierele și pachetele de notițe autoadezive.

Regula 3: Ca regulă, nu păstrați totul pe birou.

Biroul este o suprafață de lucru, nu un dulap de depozitare, așa că regula de bază este să nu păstrați nimic pe el. Alegeți un loc în sertare și pe rafturi pentru fiecare obiect sau categorie. Pe cât posibil, singurele lucruri de pe birou ar trebui să fie cele de care aveți neapărat nevoie pentru proiectul de care vă ocupați în acel moment. Atunci când începeți să depozitați, păstrați în minte imaginea unui birou gol. Persoanele care acționează astfel ajung într-un final să aibă pe birou doar un laptop și un ornament sau o plantă.

Creați un spațiu de depozitare chiar și pentru lucrurile pe care le folosiți zilnic, cum ar fi un pix sau un carnețel. Clienții mei sunt deseori surprinși să descopere că nu este deloc comod să nu păstreze aceste lucruri pe birou atunci când nu le folosesc. După ce află cât de mult le permite să se concentreze pe munca lor un birou ordonat și organizat, ei devin repede dependenți de această stare.

Evident, aceasta nu înseamnă că biroul trebuie să fie complet gol. Dacă vi se pare mai ușor să lucrați când aveți toate instrumentele de scris într-un suport pe birou și nu aliniate în sertar, atunci depozitați-le astfel. Contează abordarea. Ar trebui să plecăm de la presupunerea că nu vom ține nimic pe birou și apoi să alegem cu grijă orice obiecte simțim că ne aduc mai multă bucurie sau ne ușurează munca dacă se află pe birou.

În concluzie, depozitați pe categorii, folosiți cutii și nu păstrați nimic pe birou. Rețineți aceste reguli atunci când vă creați spațiul de depozitare. Decideți unde trebuie să stea fiecare articol și rețineți exact ceea ce aveți, până la cele mai mici obiecte.

Cum poate ordinea să vă schimbe viața

Mai sus am prezentat pașii pe care trebuie să îi urmați pentru a face ordine în spațiul dumneavoastră fizic de lucru pentru fiecare categorie. Sper că vi s-au părut utili. Dacă tot sunteți îngrijorați pentru că par să fie atât de mulți pași sau pentru că nu ați reușit să faceți ordine în mod eficient în ciuda numeroaselor încercări, nu vă speriați.

Am ajutat multe persoane să își facă ordine în spațiul de lucru. Până și cei care se laudă că nu au nimic de aruncat tot mai descoperă că elimină două treimi din lucruri prin simplul fapt că iau din birou toate articolele din aceeași categorie, țin fiecare obiect în mână și se întreabă dacă merită să îl mai păstreze. În mod evident, este o mare diferență între ceea ce considerăm că ar fi necesar și ceea ce simțim de fapt că merită păstrat atunci când analizăm fiecare obiect individual.

De asemenea, deși multe persoane sunt convinse că au atât de multe lucruri încât le va lua cel puțin jumătate de an pentru a-și face ordine pe birou, se întâmplă destul de des să termine în mai puțin de o săptămână din momentul în care încep. După cum puteți observa, este o mare discrepanță între ceea ce ne imaginăm că este ordinea și acțiunea în sine. Tocmai de aceea ar fi păcat să citiți această carte și să nu încercați, mai ales dacă simțiți că rezonați cu ceva din ce am scris noi aici. Doar dacă încercați puteți afla valoarea adevărată a ordinii.

Dar care este valoarea aceasta adevărată? Cred că este mai mult decât sentimentul fabulos că aveți un birou ordonat sau că observați o îmbunătățire a eficienței muncii dumneavoastră. Ordinea vă permite să vă redescoperiți pe dumneavoastră. Atunci când analizați fiecare obiect pe care îl posedați unul câte unul și vă întrebați dacă vă aduce bucurie sau dacă va contribui la crearea unui viitor mai plăcut, începeți să observați destul de limpede ce vă doriți cu adevărat și ce vă face fericit. Atunci când terminați ordinea, mentalitatea, comportamentul și alegerile dumneavoastră se vor fi schimbat. Ca urmare, viața va trece printr-o transformare esențială. Am văzut

aceasta la nenumărați clienți, dar mai jos aș dori să vă împărtășesc povestea lui Mifuyu și a modului în care, prin intermediul ordinii, a făcut o descoperire colosală despre ea însăși, care i-a schimbat viața complet.

Experiența care i-a schimbat viața lui Mifuyu

Mifuyu era reprezentant de marketing de succes pentru o revistă de modă de lux publicată de o prestigioasă editură japoneză. Așa cum v-ați aștepta din partea unei persoane care lucrează în domeniu, primea un salariu generos și purta toate mărcile la modă. Cariera ei strălucită inspira invidie în rândul multora dintre colegi. Dar, din cine știe ce motiv, avea sentimentul sâcâitor că încerca să fie o persoană care nu era de fapt. A decis să ia lecții de organizare pentru că dorea să se descopere pe sine.

Mifuyu a început cu casa, alegând ce să păstreze în funcție de ce îi aducea bucurie. Spre surprinderea ei, a descoperit că nu simțea niciun fel de bucurie față de geaca de 2 000 de dolari sau de hainele de firmă care erau atârnate cu grijă în șifonier. Și nu o atrăgeau nici pantofii cu toc pe care abia dacă îi purtase. În schimb, dorea să păstreze doar acele haine în care se simțea perfect confortabil, cum ar fi un tricou alb, simplu, niște blugi și un fular simplu, albastru, a cărui textură o adora. Într-un final, a păstrat doar un sfert din toate lucrurile pe care le deținea.

Impresionată de efectul pe care l-a avut ordinea asupra vieții ei, Mifuyu a decis să își facă ordine și în spațiul de lucru. În weekendul următor, s-a dus la birou

când nu mai era și altcineva. Așa cum se întâmplă în cazul persoanelor care lucrează în redacții, pe biroul ei erau risipite reviste și manuscrise, iar sertarele erau ticsite cu hârtii. După patru ore de ordine intensivă, totuși, spațiul ei de lucru arăta nou-nouț, de parcă abia începuse să lucreze acolo. Nu a păstrat decât două dosare transparente cu materiale care trebuiau prelucrate, câteva articole de birotică și trei cărți.

Luni, colegii se holbau la biroul ei, uimiți de transformare. „Ai de gând să îți dai demisia?" au întrebat-o. Dar persoana cea mai uimită era Mifuyu însăși. Și o surprindea în special transformarea pe care a făcut-o în viața ei. În primul rând, era mult mai stabilă emoțional. Nu cu mult timp în urmă, fusese diagnosticată cu depresie din cauza muncii suplimentare și fusese nevoită să își ia concediu medical. Totuși, se pare că ordinea îi redase echilibrul emoțional și putea acum să lucreze cu stăpânire de sine consecventă.

Înainte, când lucrurile mergeau prost la serviciu, se simțea ca într-un montagne russe emoțional. Fie dădea vina pe situație și pe alți oameni, spunându-și „Nu era momentul potrivit" sau „Pentru că a spus el asta", fie se învinovățea singură, îngrijorându-se permanent și dojenindu-se pentru erori din trecut. Cu toate acestea, după ce a făcut ordine, a reușit să își accepte erorile în mod constructiv, spunându-și că data viitoare avea să încerce să facă lucrurile altfel și se simțea chiar recunoscătoare pentru ocaziile de a învăța care i le oferiseră.

Poate că toate acestea par să nu aibă legătură cu ordinea, dar multe persoane care termină curățenia trec prin astfel de schimbări. Atunci când ne confruntăm cu

lucrurile pe care le posedăm, ne confruntăm cu trecutul. Vor exista momente când ne vom regreta achizițiile sau ne vom simți stânjeniți de deciziile noastre. Dar dacă facem față acestor emoții cu sinceritate și renunțăm la lucruri cu recunoștință pentru că ne-au învățat ce aveam nevoie să știm înseamnă că ne recunoaștem alegerile din trecut. Dacă repetăm în mod constant procesul mental al identificării lucrurilor pe care ni le dorim cu adevărat și decidem ce măsuri luăm după criteriul bucuriei pe care ne-o aduc, dobândim o perspectivă pozitivă care confirmă fiecare alegere pe care o facem.

„Știam că acțiunile mele erau propria mea responsabilitate", mi-a spus Mifuyu. „Dar înainte de a face ordine, îmi era greu să accept că situația cu care mă confruntam era rezultatul propriilor mele decizii. Eram convinsă că eram incapabilă să iau decizia corectă atunci când conta cu adevărat. Totuși, când am început să îmi analizez lucrurile unul câte unul, am început să văd situația altfel. Am decis să nu mai gândesc atât de mult, să trăiesc mai simplu și să fac din criteriul bucuriei principiul director pentru toate alegerile mele. Mi-am dat seama că să fiu răspunzătoare pentru acțiunile mele însemna să fiu sinceră cu mine însămi legat de modul în care îmi trăiam viața. Cred că asta m-a ajutat să mă relaxez și să fiu mai flexibilă."

S-a îmbunătățit sensibil și viteza de lucru a lui Mifuyu. Înainte de a face ordine, credea că termenele limită erau făcute pentru a fi încălcate și își termina întotdeauna treaba în ultimul moment. Și totuși, după ce a făcut ordine, a reușit să își încheie treaba cu mult timp înainte de expirarea termenului limită. „Acum nu pierd timpul

aproape niciodată căutând lucruri. Chiar dacă nu am un document de care am nevoie, fie îl pot împrumuta de la un coleg, fie îl descarc. Este mult mai rapid și mai eficient să vezi imediat că nu ai un anumit lucru și să iei măsurile necesare, decât să îl cauți pe birou întruna fără să fii sigur măcar că ceea ce cauți se află acolo." Viața ei este mult mai puțin stresantă acum, când nu mai pierde timpul cu astfel de lucruri.

Mai este un motiv pentru care ritmul ei de lucru s-a îmbunătățit. A folosit Metoda KonMari nu doar pentru a face ordine acasă și la birou, ci și pentru date cum ar fi contactele din telefon, relațiile, conținutul muncii și timpul, alegând ce anume păstrează după criteriul bucuriei pe care îl produce sau al importanței pentru stilul ideal de viață pe care și-l dorea. Ca urmare, a renunțat la servicii de care nu avea nevoie și și-a creat un stil de lucru axat exclusiv pe ceea ce considera ea că este important cu adevărat.

După trei ani, Mifuyu a devenit prezentatoare la postul național și autoare a câtorva cărți. A părăsit compania pentru a lucra pe cont propriu, îndeplinindu-și visul îndrăgit de a deveni independentă. În Japonia, este un exemplu reușit de femeie care și-a creat un stil de lucru aparte. Călătorește în toată lumea doar cu telefonul și un laptop, acceptând numai slujbe care îi plac cu adevărat, cu oameni pe care îi place cu adevărat. Stilul ei de viață îi oferă material pentru scris. Făcând curățenie în spațiul de lucru fizic și imaterial și alegând doar ceea ce îi aducea bucurie, a creat bucurie la serviciu în cel mai pur sens al cuvântului.

De la ordinea în aspectele fizice la ordinea în cele nemateriale ale spațiului de lucru

Așa cum a făcut Mifuyu, multe persoane care termină de organizat spațiul de lucru fizic doresc să reanalizeze și aspectele imateriale ale muncii lor, cum ar fi datele digitale din calculator și e-mailurile din căsuța poștală, dar și rețeaua de relații și modul în care își folosesc timpul. Atunci când oamenii și-au făcut ordine în spațiul fizic alegând ce le aduce bucurie și au văzut cât de eliberator este să lucreze într-un mediu ordonat și organizat, cred că este o reacție normală să își dorească să facă ordine și în alte compartimente.

Dar cum putem face asta? Aplicând principiile Metodei KonMari prezentate în capitolul 2: imaginați-vă care este idealul dumneavoastră profesional, faceți ordine pe categorii, stabiliți un termen limită clar și faceți ordine rapid și complet, totul deodată. Atunci când alegeți ce să păstrați și ce să aruncați, ghidați-vă după criteriile prezentate la paginile 49–50: lucrurile care vă aduc direct bucurie, cele care asigură o bucurie funcțională și cele care vor aduce bucurie în viitor.

Acestea fiind spuse, fiecare dintre categoriile imateriale prezintă niște caracteristici unice atunci când vine vorba despre ordine. Scott le va aborda în detaliu în capitolele 4–10, în timp ce eu vă voi împărtăși câteva dintre propriile mele idei despre date digitale, timp, relații și decizii, dar și despre întâlniri, echipe și cultură, subiecte pe care nu le putem evita dacă vrem să aducem bucurie la muncă în colaborările cu ceilalți.

Dacă lista categoriilor imateriale vi se pare copleșitoare, să nu vă descurajați. Odată ce începeți, veți fi uluiți să descoperiți că sunteți nerăbdători să vă puneți în aplicare abilitățile de organizatori și în alte aspecte ale vieții. Iată cât de important poate fi impactul pe care îl are ordinea. Așa că fixați-vă bine în minte imaginea unei vieți profesionale vesele și mergeți înainte.

Capitolul 4

Ordine în activitatea digitală

Tony, specialist în marketing la o companie energetică din Marea Britanie, obișnuia să piardă o mulțime de timp încercând să își dea seama unde să salveze și să găsească documentele digitale. În toată rețeaua, aplicațiile Microsoft, hardul calculatorului și sistemele de lucru în comun cum este Yammer, dar și în documentele lui digitale domnea haosul. Fluxul permanent de e-mailuri, SMS-uri și mesaje vocale care îi consumau atât de mult timp făcea ca situația să fie și mai greu de suportat.

Tehnologia lui Tony pusese stăpânire pe ziua lui de muncă (dar și pe serile și pe weekendurile lui!), așa că trebuia să ia măsuri. A luat măsura curajoasă de a-și schimba mesajul din căsuța vocală: *Mesajul dumneavoastră vocal nu va fi ascultat. Vă rog trimiteți un e-mail și solicitarea dumneavoastră va beneficia de prioritatea și soluționarea corespunzătoare.*

Evident, mai erau multe alte moduri prin care putea fi contactat, dar în sfârșit simțea că are mai mult control la muncă. Schimbarea aceasta i-a dat imboldul de a se ocupa și de e-mail. Nu putea să se deconecteze de

la e-mail fără să fie concediat; cine poate face așa ceva? Așa că a făcut ce a putut. S-a ocupat de fiecare e-mail din căsuța poștală zilnic pentru a nu le lăsa să se adune. A răspuns la solicitările simple în aceeași zi și s-a ocupat de restul în decurs de o săptămână. Acum este mult mai fericit la serviciu, lucru pe care l-au observat și colegii lui. Ceea ce la început părea a fi o soluție radicală a fost într-un final adoptată de mulți dintre colegi.

Sunt multe recomandări legate de modul în care vă puteți organiza e-mailul, fișierele și telefonul. Mai sunt și multe sfaturi despre variantele adecvate de administrare a vieții noastre digitale. Serviciul vine la pachet cu solicitări tehnologice variate. În unele companii este obligatorie folosirea unui anumit tip de software pentru mesaje. În unele profesii, cum ar fi medicina sau dreptul, este obligatoriu să fii permanent conectat. Trebuie să identificați ce vi se potrivește pentru a putea persevera. Atunci când faceți ordine în viața dumneavoastră digitală, obiectivul principal este să găsiți o cale de a căpăta mai mult control asupra tehnologiei.

Pentru majoritatea oamenilor, viața digitală are trei componente principale: documente digitale cum ar fi rapoarte, prezentări și tabele; e-mailuri; și aplicații de telefonie. Toate trei prezintă aceeași problemă: este ușor să salvezi orice, așa că tocmai asta și facem; într-atât încât simțim că pierdem controlul asupra tehnologiei care are rolul de a ne ajuta. Și, spre deosebire de obiectele fizice, nu observăm cum se adună articolele digitale decât când este deja prea târziu, adică am rămas fără spațiu de depozitare, nu găsim ceva anume, dispozitivele noastre încetinesc atât de mult, încât par că se târăsc, sau suntem

bombardați întruna cu notificări. Dar nu trebuie să fie astfel.

Pentru a căpăta control asupra vieții dumneavoastră digitale, abordați fiecare categorie pe rând, începând cu documentele, continuând cu e-mailurile și încheind cu aplicațiile de telefonie.

Nu aveți nevoie de multe fișiere pentru documentele digitale

Începeți cu domeniul „Documente" de pe hard sau drive-ul rețelei și cu directoarele de bază, care vor conține majoritatea documentelor digitale. Ulterior, treceți la desktop. Pentru alte directoare care se găsesc pe majoritatea calculatoarelor, cum ar fi cele cu poze sau videoclipuri, puteți folosi și o abordare similară cu cea descrisă aici pentru aceste categorii. Acum, în zona „Documente", inclusiv în cea a fișierelor de bază, analizați fiecare fișier și întrebați-vă:

Am nevoie de acest document pentru a-mi face treaba?
Acest document îmi va oferi indicații sau inspirație pentru munca mea din viitor?
Acest document aduce bucurie?

Dacă răspunsul este negativ la toate aceste întrebări, ștergeți documentul.

Poate vă amintiți conținutul documentului doar după denumirea fișierului, dar tot va trebui să îl deschideți. Dacă un subdirector conține și el fișiere pe o temă care nu vă mai interesează, ștergeți întregul director.

Nu vreau să vă bag în bucluc, așa că asigurați-vă că respectați politica privind documentele din organizația dumneavoastră sau orice standarde din domeniu referitoare la păstrarea fișierelor. Dacă nu puteți șterge fișiere din motive tehnice, mutați-le într-o zonă de arhivare din afara zonei principale de documente. Deși tot vor ocupa spațiu de stocare, fișierele vor fi separate de cele pe care doriți efectiv să le păstrați. Dacă distragerea vizuală este mai redusă, va fi mai ușor să găsiți ce aveți nevoie.

Indiferent de sectorul de activitate sau de companie, cei mai mulți pot șterge schițele documentelor și listele cu obiective îndeplinite și pot și să își golească coșul de reciclare. Eu le golesc pe ale mele în ultima zi a fiecărei luni.

Exprimați-vă recunoștința față de obiectele pe care le aruncați

Aruncați datele digitale cu recunoștință, așa cum facem și cu obiectele materiale. În loc să mulțumiți fiecărui fișier, apăsați „butonul de mulțumire" și rețineți sentimentul acesta în timp ce sortați dezordinea digitală.

Ideea este să vă luați rămas-bun de la fiecare element, până la cel mai nesemnificativ fișier, cu recunoștință pentru rolul pe care l-au jucat în viața dumneavoastră. Atâta vreme cât puteți face acest lucru, nu trebuie să vă mai gândiți că ar mai fi nevoie și de altceva.

M.K.

Tehnologia de căutare s-a perfecționat atât de mult, încât organizarea documentelor a devenit mult mai ușoară. Totuși, studiile arată că oamenii preferă să își găsească fișierele navigând prin directoare în loc să le caute punctual.[1] Este cumva confortabil să știi exact unde se află un anumit document digital. Chiar dacă în general căutați fișiere, este important să vă organizați materialul digital. Dacă aveți prea multe fișiere risipite peste tot, s-ar putea să nu identificați documentele potrivite atunci când căutați. Nu vreți să căutați o „unitate de înregistrare" prezentată recent unui client și să găsiți documente despre ultimul proiect de renovare de acasă! Iar dacă aveți multe versiuni similare ale unui document, poate fi un chin să vă dați seama care este cel mai recent.

Creați câteva directoare principale, astfel încât să reduceți efortul mental necesar pentru a vă gândi unde să păstrați sau să găsiți ceva anume. Apoi puteți folosi instrumentul de căutare într-un director ca să localizați rapid ce aveți nevoie. Slujba fiecăruia are cerințe diferite, dar cele trei directoare principale pe care le folosesc eu ar trebui să poată include numeroase tipuri de documente.

Proiecte la zi, cu un subdirector pentru fiecare proiect (ar trebui să încercați să le păstrați astfel încât să nu fie mai mult de zece. În fond, câți dintre noi lucrează la mai mult de zece proiecte simultan? Dacă este cazul dumneavoastră, veți afla din capitolul următor cum să vă faceți ordine în timp).

Arhivă, care conține politici și proceduri pe care le accesați în mod constant. În general, aceste fișiere sunt trimise de alte persoane și nu le modificați

dumneavoastră. Printre exemplele de înregistrări se numără contracte legale și dosare ale angajaților.

Lucrări salvate, care constau din documente legate de proiecte din trecut pe care le veți folosi în viitor. Printre exemple se numără fișierele care vă ajută la proiecte noi, cum ar fi o prezentare de la un client anterior și care poate fi un bun model pentru o prezentare viitoare. Alte tipuri de lucrări salvate pot include studii pe care le-ați realizat și care ar putea fi utile la un moment dat, cum ar fi analiza comparativă a concurenței sau studii din domeniu. De asemenea, s-ar putea să doriți să salvați unele proiecte pentru a avea un portofoliu pe care să îl prezentați unor posibili clienți sau unor angajați noi pe care îi instruiți.

Dacă păstrați fișiere personale în același spațiu, adăugați un folder „Personal" pentru a nu amesteca fișierele personale cu cele de serviciu.

Păstrați documentele digitale organizate. Este mult mai ușor să rămâneți organizat dacă aveți un set redus de directoare intuitive, de bază. Dacă decideți să păstrați un fișier nou, duceți-l în directorul cel mai potrivit. Altminteri, ștergeți-l. Utilitatea directoarelor se va îmbunătăți pe măsură ce păstrați în mod consecvent fișiere asemănătoare în același loc și salvați doar ceea ce aveți nevoie. Când se încheie proiectele, decideți dacă merită să fie mutate în directorul cu „Lucrări salvate" sau dacă le puteți arunca. Nu este nevoie să păstrați copii ale politicilor companiei dacă acestea sunt accesibile în alte locuri sau dacă nu vor mai fi necesare.

Folosiți desktopul pentru a vă bucura

Desktopul ar trebui să fie un loc special, dar pentru multă lume este locul unde se aruncă fișiere. Desktopurile sunt deseori pline cu fișiere descărcate folosite o singură dată, poze vechi sau documente uitate. Obișnuiam să păstrez atât de multe fișiere pe desktop, încât nici măcar nu le mai puteam citi denumirile! De fiecare dată când mă conectam, eram întâmpinată de haos vizual și aproape nimic de pe desktop nu îmi mai era util.

Transformați desktopul într-un loc care să vă ajute să vă faceți treaba și să vă aducă bucurie.

Desktopul poate conține documente la zi, cum ar fi rapoarte de citit, prezentări la care lucrați astăzi sau facturi neplătite. Eu am inclus și un director „Aduce bucurie" pe desktop. În cazul meu, acesta ar putea cuprinde fișiere precum publicarea unui studiu recent de care sunt mândră, o evaluare recentă de predare sau un videoclip de la un eveniment la care am vorbit. Împrospătez aceste articole pe măsură ce public altele noi, predau alte cursuri sau accept alte invitații de a conferenția. De asemenea, mai păstrez și o poză recentă de familie. În sfârșit, alegeți un wallpaper care să vă inspire pentru a avea un fundal ce vă aduce bucurie.

Desktopul lui Marie

Singurele lucruri pe care le păstrez pe desktop sunt un folder denumit „Depozit" și orice elemente,

cum ar fi poze, pe care doresc să le folosesc în ziua respectivă.

Eu consider că desktopul este un spațiu de lucru, așa cum este biroul, așa că păstrez pe el doar acele lucruri pe care intenționez să le folosesc imediat. Directorul meu de depozitare este ca un fișet. În interior sunt două directoare, unul denumit „Documente" și celălalt denumit „Poze", precum și un document pe care trebuie să îl revizuiesc în curând și poze pe care le folosesc în următoarele câteva zile. Directorul „Poze" conține fotografii pe care mi-ar plăcea să le folosesc în proiectele din viitorul apropiat.

Directorul „Documente" conține documente, prezentări în PowerPoint și fișiere PDF. Ador să sortez și să organizez, așa că eu am un folder separat pentru fiecare dintre aceste categorii, dar, ca să fiu sinceră, nu este cazul să mergeți așa departe. Puteți găsi cu ușurință orice document doar dacă veți căuta după cuvinte-cheie.

Categoriile sunt însă esențiale pentru directorul „Poze". Atunci când sunt descărcate, fotografiile au de obicei nume imposibil de recunoscut și greu de căutat, dar este nerealist să schimbați denumirea fiecăreia. De aceea este cel mai bine să le separați pe directoare în funcție de utilizare. În cazul meu, am directoare cu poze pe care vreau să le salvez pentru muncă,

cum ar fi „Poze pentru organizare“ și „Coperte de carte“, precum și directoare denumite „Pentru Instagram“ sau „Pentru blog“, în care păstrez temporar fotografii pe care le șterg după ce termin.

Bucuria produsă de existența unui desktop ordonat poate da dependență. Dar trebuie să mărturisesc că doar de curând am început să îl păstrez astfel pe al meu. Într-o zi, un fan a venit să discute cu mine în timp ce lucram la laptop într-o cafenea. Am fost atât de îngrozită de cât de haotic părea monitorul meu, încât de atunci mi-am păstrat desktopul ordonat.

Modul în care clasificați directoarele digitale depinde de aspectele care vă ușurează munca. Ideile de mai sus sunt doar niște ponturi pe care le puteți folosi drept punct de referință.

M.K.

Nu permiteți e-mailurilor să preia controlul asupra muncii

Trimitem și primim mult prea multe e-mailuri și știți deja asta. Dar s-ar putea să nu vă dați seama cât de gravă este situația. Un angajat obișnuit petrece aproape jumătate din ziua de muncă parcurgând e-mailuri[2], iar studiile arată că peste jumătate dintre angajați consideră că e-mailurile le afectează restul activității.[3] Acesta era

și cazul Sashei. Ca mulți proprietari de firme mici, consultanta în branding simțea nevoia să fie permanent la dispoziția clienților. Era așa de stresată de e-mailuri, încât îi afectau somnul și afacerea. „Petreceam atât de mult timp încercând să navighez printre e-mailuri și să rămân organizată, încât dezvoltarea și productivitatea stagnau serios", mi-a mărturisit ea.

Studiile au arătat că productivitatea scade și nivelul de stres crește cu cât petrecem mai mult timp ocupându-ne de e-mailuri.[4] Sasha știa că această situație era adevărată în cazul ei, așa că a început să își programeze timp în calendar pentru a răspunde mesajelor de la clienți și apoi evita e-mailul tot restul zilei. Și-a anunțat clienții despre „orele de lucru" alocate e-mailurilor. La început s-a îngrijorat că aceștia s-ar putea supăra și ar considera că a scăzut nivelul serviciilor. În realitate, tuturor le era mai bine. Sasha a obținut timpul atât de necesar pentru a se concentra pe muncă, iar clienții ei au primit de la ea mesaje pe e-mail mai puține, dar mai bine orientate.

Știu că este tentant să verificați e-mailul tot timpul. Și eu simt la fel. Mă îngrijorez că aș putea pierde ceva important și o parte din mine crede că să fii responsabil înseamnă să fii întotdeauna pe fază. Dar îmi place să îmi reamintesc că am și alte obligații, care sunt de obicei mai importante. Dacă sunteți mereu tentat să citiți și să răspundeți, stabiliți-vă propriile ore de lucru pentru a răspunde la e-mail și oferiți-vă spațiu pentru a vă bucura de muncă fără întreruperi, chiar dacă asta înseamnă să vă închideți e-mailul fie și numai 30 de minute pe zi.

***

Studiile indică trei modalități principale de abordare a e-mailului.[5] Toate trei pot genera probleme.

Unele persoane își golesc constant căsuța poștală. Acești **organizatori frecvenți** sunt mereu în alertă pentru a vedea mesajele care intră, iar atunci când primesc un mesaj, sar să ia măsuri. Abandonează ceea ce fac, citesc mesajul și apoi îl așază imediat la locul lui. Iată problema: o singură întrerupere cauzată de e-mail poate necesita 26 de minute pentru a relua treaba de unde ați lăsat-o.[6]

Într-un final, organizatorii frecvenți fac mai mult rău dacă mai folosesc și un sistem elaborat și fragmentat de directoare. Pe lângă faptul că necesită mult timp pentru a fi întreținut, acest sistem îngreunează găsirea documentelor și ștergerea e-mailurilor.[7] Într-adevăr, studiile arată că existența a peste 20 de directoare este prea dificil de administrat.[8] Dacă numărul acestora este prea mare, petrecem mult timp identificând directorul corect pentru păstrarea mesajelor și apoi aducându-ne aminte unde le-am pus.

Un al doilea mod în care oamenii se ocupă de e-mailuri este să își curețe căsuțele poștale la câteva luni. Acești **organizatori de primăvară** trec prin cicluri de căsuțe poștale încărcate, unde nu găsesc nimic, urmate de perioade scurte în care acestea sunt aproape goale, după ce au șters practic toate mesajele. Este cum poate fi mai rău: să trăiești cu haos și apoi să pierzi mesaje importante. Știu că uneori se creează un soi de entuziasm atunci când treci instantaneu de la o căsuță poștală plină

la una goală. Dar entuziasmul acesta se va transforma în frustrare la fel de repede dacă ștergeți din greșeală un mesaj important.

O a treia abordare este să lăsați pur și simplu e-mailurile să se adune în căsuța poștală. Acești **organizatori dezinteresați** nu știu cum sau nu doresc să depună efortul de a-și administra mesajele și se bazează pe funcția de căutare a programului lor de e-mail. Tehnologia de căutare este destul de bună, dar funcționează mult mai bine și mai rapid dacă nu trebuie să trieze prin munți de mesaje neimportante.

Administrarea e-mailului nu trebuie să fie complicată sau să consume timp. Pur și simplu păstrați doar mesajele de care aveți nevoie pentru viitor și arhivați-le într-un set logic alcătuit din câteva directoare.

Începeți cu inboxul, care este un spațiu temporar pentru e-mailurile ce așteaptă să fie sortate. Nu este pentru stocarea mesajelor pe care doriți să le păstrați permanent și nici pentru a ține toate mesajele pe care le primiți.

Atunci când decideți dacă să păstrați un e-mail sau nu, întrebați-vă:

Trebuie să păstrez acest e-mail pentru a-mi face treaba în viitor? (Uneori suntem nevoiți să recitim un schimb de mesaje sau avem nevoie să ne documentăm pentru o discuție.)
Oare citirea acestui e-mail îmi va oferi cunoștințe, inspirație sau motivație pentru munca mea în viitor?
E-mailul acesta aduce bucurie?

Identificați o abordare care vi se pare logică pentru dumneavoastră și pentru munca pe care o prestați. Ca și în cazul documentelor digitale, obiectivul este să aveți un număr rezonabil de directoare, de obicei zece sau mai puține, inclusiv subdirectoare. Pentru că puteți căuta e-mailuri, în cazul în care proiectele au legătură între ele, le puteți păstra în același director. De exemplu, dacă aveți proiecte precum „Blog", „Instagram" și „Facebook", puteți crea un singur director denumit „Medii de socializare" care să cuprindă diverse proiecte asociate cu acestea.

Printre alte directoare utile se numără cele de păstrare a înregistrărilor cum ar fi e-mailurile legate de politicile firmei, primite de la superiorul dumneavoastră. Mie îmi place și să păstrez un folder de bucurie, în care salvez e-mailuri pe care le citesc atunci când am o zi proastă — e-mailuri de la cursanți care îmi mulțumesc pentru un curs minunat, aprecieri pentru cercetările mele de la alți cercetători și complimente de la clienți privind angajamentele mele de consultanță sau discursurile pe care le-am susținut. Dacă există un atașament pe care doriți să îl păstrați, de obicei este mai bine să îl salvați în directorul corespunzător, împreună cu alte documente digitale.

După ce ați făcut ordine în căsuța poștală și ați șters unele e-mailuri, ocupați-vă de directoarele existente. Începeți prin a le identifica pe cele care merită să fie păstrate. Va lua foarte mult timp să analizați fiecare e-mail în parte dacă ați salvat toate mesajele. Aruncați-le pe cele care nu mai sunt necesare; în cazul meu, este vorba despre cursurile pe care le-am ținut înainte. Din nou,

asigurați-vă că respectați cerințele organizaționale sau sectoriale legate de păstrarea datelor. De asemenea, lăsați directorul „Sent" așa cum este. În el se pot face căutări și nu merită efortul de a analiza selectiv fiecare mesaj cuprins în el.

În sfârșit, ocupați-vă zilnic de e-mailuri. Atunci când intră mesaje noi, treceți de la gândirea că totul se păstrează la gândirea că totul se aruncă dacă nu există un motiv întemeiat pentru a păstra un mesaj anume. Cel mai bine este să programați trierea e-mailurilor în mai multe sesiuni zilnic, cum ar fi la începutul și la sfârșitul zilei. Veți descoperi că un mesaj la care credeați că trebuie să răspundeți dimineața se rezolvă până la sfârșitul zilei. Folosirea unor calupuri de timp pentru rezolvarea e-mailurilor va reduce și cauzele distragerii și vă va permite să vă concentrați pe activitatea care contează cel mai mult. Anunțați oamenii care se bazează pe dumneavoastră despre sistemul aplicat și sugerați-le alt mod de a vă contacta pentru chestiunile extrem de urgente, pentru a nu fi nevoit să vă verificați tot timpul e-mailul.

Poate vă spuneți că metoda pe care am prezentat-o mai sus nu va funcționa niciodată în cazul dumneavoastră. Nu sunteți un organizator și vă spuneți: „Mi-am neglijat e-mailurile atâta timp, încât sunt o cauză pierdută". Dacă vă simțiți copleșit, am pentru dumneavoastră un truc simplu. Selectați toate e-mailurile și aruncați-le într-un folder de arhivare. În acesta veți putea căuta dacă aveți nevoie să recuperați ceva, chiar dacă vă va da și câteva sugestii false. Apoi porniți de la zero, păstrați doar ceea ce doriți și organizați e-mailurile folosind un grup selectat de nu mai mult de zece directoare. Sunteți nedumerit că în această

lume digitală vi se permite să mutați dezordinea digitală din căsuța poștală într-un loc de depozitare? Mai degrabă să aveți un sentiment mai puternic de control asupra vieții dumneavoastră digitale decât un e-mail perfect organizat, dacă vi se pare că vă aduce mai multă bucurie.

Indiferent care este abordarea dumneavoastră privind e-mailurile, putem fi cu toții de acord că este bine dacă aveți mai puține. Nu confundați e-mailul cu munca. E-mailul este unul dintre numeroasele instrumente pe care le folosiți pentru a vă face treaba, dar nu reprezintă munca în sine.

Începeți cu buletinele informative și listele de expediere. V-ați abonat la ele poate pentru a vă ajuta să vă descurcați mai bine la muncă. Este momentul adevărului: care dintre ele vă ajută cu adevărat să atingeți idealul vieții profesionale și care sunt doar un simplu element de distragere a atenției? Faceți ordine plecând de la premisa că vă veți dezabona de la toate și le veți păstra doar pe cele care vă aduc bucurie. Procedați la fel și cu orice buletine pe care le primiți după ce faceți ordine.

Apoi reduceți numărul e-mailurilor pe care le trimiteți celorlalți. Doar pentru că este mai ușor să trimiteți un e-mail nu înseamnă că ar trebui să o și faceți. Veți da astfel și un exemplu celorlalți dacă le trimiteți doar e-mailurile necesare pentru a realiza activitatea respectivă. Iar dacă trimiteți mai puține e-mailuri, veți primi mai puține răspunsuri.

Expediați e-mailuri doar persoanelor răspunzătoare pentru o acțiune sau care trebuie să fie consultate sau

informate. Nu vă lăsați dus de val și nu trimiteți copii la toată lumea. Dacă este necesar, discutați cu colegii, întrebați-i dacă doresc să fie incluși într-un lanț de e-mail și aflați care sunt preferințele lor. Opriți-vă o clipă înainte de a menționa pe cineva în CC și fiți sincer cu dumneavoastră: adăugați pe cineva în lista de expediere deoarece chiar trebuie să fie informat sau aveți nevoie de un răspuns din partea sa? Acestea sunt motive bune. Nu adăugați adresa cuiva pentru a-l stânjeni sau a-l acuza într-un mediu colectiv sau pentru a părea dumneavoastră mai important.

Fiți deosebit de atent cu butonul „Răspunde tuturor". Dacă aveți o chestiune de clarificat care se referă doar la expeditor, atunci întrebați doar expeditorul. Nu fiți cel care aglomerează căsuța poștală a altora trimițând întregului grup mesaje în care relatați care vă sunt planurile pentru seara respectivă.

Căsuța poștală a lui Marie

Atunci când văd o listă imensă de e-mailuri, îmi vine întotdeauna în minte imaginea unei cutii poștale pe cale să explodeze din cauza numărului de scrisori.

Singurele e-mailuri pe care le păstrez în căsuța mea poștală sunt cele de care trebuie să mă ocup, cum ar fi mesajele prin care mi se solicită să dau un răspuns sau să întreprind vreo acțiune sau cele pe care doresc să le citesc mai târziu, pe îndelete.

Pentru a păstra numărul mesajelor la un nivel pe care să-l pot gestiona, limitez numărul e-mailurilor în lucru la 50, numărul maxim care poate fi afișat pe un singur ecran. Dacă trebuie să le salvez pe unele, le trimit în câteva directoare simple denumite „Serviciu", „Personal" și „Financiare". E-mailurile sunt deosebit de ușor de găsit cu funcția de căutare, așa că nu este nevoie să creez o mulțime de categorii.

Șterg imediat mesajele de care nu am nevoie, cum ar fi buletinele informative pe care le-am citit. „Spam" și „Trash" sunt șterse automat după 30 de zile, dar devin agitată dacă e-mailurile se adună, așa că uneori șterg manual tot ce se află în aceste directoare. Poate că sunt puțin extremă în abordarea mea, dar chiar și experții în feng shui susțin că, dacă faceți curățenie în căsuța poștală, veți găsi informația necesară atunci când aveți nevoie de ea. Dacă observați că nu ați primit informații utile la timp sau dacă doriți să aveți mai mult noroc la serviciu, vă recomand să faceți curățenie în căsuța poștală.

M.K.

Mai puține aplicații pe telefon înseamnă mai puține distrageri

O persoană obișnuită folosește telefonul de 85 de ori pe zi, ceea ce înseamnă, cumulat, peste cinci ore.[9] Există și

un motiv: multe aplicații sunt concepute special pentru a crea dependență și ne pot distrage de la muncă.

Iată un lucru șocant. Simpla prezență a telefonului vă poate periclita performanța profesională, chiar dacă stă cuminte, fără sonor, pe birou. În cadrul unui experiment, cercetătorii le-au cerut participanților să își pună telefoanele în unul dintre aceste trei locuri: pe birou, în buzunar ori în geantă sau în altă cameră. Apoi le-au cerut să realizeze aceeași sarcină, care includea exerciții de matematică și un test simplu de memorie. Telefoanele aveau soneriile închise și, dacă se aflau pe birou, au fost așezate cu fața în jos. Astfel a devenit imposibil pentru oricare participant să își dea seama dacă a primit mesaje sau alerte.

Atunci când cercetătorii au analizat rezultatele, au descoperit un lucru surprinzător. Cu cât telefonul era mai accesibil (cel mai accesibil loc fiind pe biroul persoanei respective), cu atât mai slabe au fost rezultatele la matematică și la testul de memorie. Prezența telefonului i-a determinat efectiv să execute sarcina prost![10] Cercetătorii au concluzionat că simplul fapt de a ști că telefonul este aproape a reprezentat o distragere a atenției și un motiv de extenuare mentală, chiar dacă telefonul era complet fără sonor și ecranul nu era vizibil. Consumați resurse mentale de fiecare dată când vă gândiți la ce-ar putea să pierdeți dacă nu vă uitați la telefon sau dacă vă întrebați ce altceva ați putea face dacă ați avea acces la el. Într-un alt studiu, studenții care au avut la ei telefoane în timpul unui examen au obținut note mai mici.[11] Da, telefoanele pot îmbunătăți productivitatea, dar atunci când suntem prea atașați de ele ne

afectează munca. Țineți pe mut toate notificările cu excepția celor esențiale și nu țineți telefonul la vedere atunci când nu este cazul. Închideți-l în timpul meselor și țineți-l în altă parte noaptea. Și nu este necesar să vă luați telefonul oriunde ați merge. Un studiu recent a revelat că aproape trei sferturi dintre americani își iau telefonul cu ei la baie.[12] Pe bune, e-mailul, mesajele sau notificările pot aștepta până când trageți apa!

Dacă ați avea mai puține aplicații pe telefon, ar exista mai puține distrageri și motive pentru a-l ține aproape. Deși este interesant să descărcați cea mai recentă aplicație, regula care se aplică majorității oamenilor este că nu șterg niciodată o aplicație, nici măcar atunci când nu mai au nevoie de ea sau nu le mai aduce bucurie. Dacă faceți curățenie printre aplicații, veți economisi spațiu și veți păstra viața bateriei pentru acele aplicații care vă aduc bucurie.

Acum luați-vă telefonul și analizați fiecare aplicație. Mai întâi, întrebați-vă: *Aplicația aceasta reprezintă o cerință?* Unele companii impun anumite aplicații pentru toți angajații sau pentru anumite sarcini, așa că pe acestea va trebui să le păstrați.

Apoi întrebați-vă: *Aplicația aceasta mă ajută să lucrez mai eficient?* Indiferent dacă este o aplicație de monitorizare a productivității sau un instrument de evidență a cheltuielilor, păstrați doar aplicațiile care vă ajută în muncă sau care vă aduc mai aproape de idealul vieții dumneavoastră profesionale. Nu inventați scuze pentru a păstra aplicații cum ar fi *Am plătit pentru aplicația asta* sau *S-ar putea ca într-o zi să fie de folos*. Dacă stă pe telefon nefolosită de luni în șir, nu vă veți trezi într-o dimineață ca să o folosiți.

În sfârșit, întrebați-vă: *Aplicația aceasta îmi aduce bucurie?* Păstrați aplicațiile pe care vă place cu adevărat să le folosiți.

După ce v-ați adresat aceste întrebări, dacă descoperiți că o aplicație nu merită să fie păstrată, ștergeți-o. Dacă, din cine știe ce motiv, va fi nevoie de ea în viitor, este simplu să o descărcați iar și de obicei nu trebuie să o plătiți din nou.

După ce ați redus numărul aplicațiilor, este timpul să le împărțiți pe diverse categorii și să vă organizați ecranul. După ce le-ați împărțit pe categorii, gândiți-vă la scopul fiecăreia și la cât de des le folosiți. O abordare este să țineți aplicațiile cel mai des folosite laolaltă, pe ecranul principal. O alta este să împărțiți aplicațiile în mai multe directoare, cum ar fi „Productivitate", „Companie", „Medii de socializare", „Călătorii" și așa mai departe. Dacă nu aveți multe aplicații, pur și simplu puteți să le împărțiți în „Serviciu" și „Casă". Pentru că fiecare își folosește telefonul în alt mod, nu există o unică abordare optimă.

Aplicațiile lui Marie

Ecranul principal al telefonului poate fi o sursă importantă de bucurie dacă îl păstrați decongestionat. Eu țin pe el aplicațiile folosite frecvent, cum ar fi e-mailul, calendarul și aplicațiile foto, iar restul se află în trei directoare denumite „Serviciu", „Viață" și „Bucurie". Am doar vreo zece aplicații vizibile și sunt perseverentă

atunci când le împart pe trei ecrane diferite și le așez în partea de sus. Astfel pot vedea ce îmi aduce bucurie de fiecare dată când mă uit la telefon: pozele cu fetele mele.

Este mult mai distractiv să faceți curățenie atunci când vă concentrați pe metoda de a transforma ecranul telefonului într-un motiv de bucurie și nu pe haosul pe care îl prezintă.

M.K.

***

Nu uitați, dumneavoastră controlați tehnologia. Permiteți-i să vă ajute în viața profesională și să vă sprijine pentru a vedea mai limpede cum anume poate fi munca o sursă de bucurie. Atunci când faceți ordine prin documentele digitale, e-mailuri și aplicații telefonice, veți începe să vă dați seama că acestea sunt doar instrumente care vă ajută în muncă, nu un depozit care arhivează întreaga dumneavoastră viață profesională!

Capitolul 5

Momentul curățeniei

Zilele Christinei începeau de obicei la ora 6:00 și se încheiau în jurul miezului nopții în bucătărie, unde mânca singura ei masă de peste zi: un bol de cereale. Era un moment rar de liniște acasă, pentru că își petrecea o mare parte din zi la un serviciu pe care îl considera insuportabil. Pe hârtie, postul părea o soluție bună pentru ea. Conducea o firmă nou-înființată în cadrul unei mari organizații nonprofit, unde își combina pasiunea pentru întrajutorarea celorlalți cu spiritul antreprenorial. Așadar, care era problema?

Agenda Christinei era un haos total! Pe măsură ce a început să se simtă neapreciată la muncă, a acceptat diverse proiecte colaterale. Își spunea că dacă își umple calendarul cu activități de voluntariat și studiază pentru al doilea master avea să se simtă mai deșteaptă, mai talentată și mai productivă. Dar nu s-a întâmplat așa. Era extenuată.

În pofida agendei sale supraîncărcate, dacă îi cerea cineva să-i acorde puțin timp, era dispusă să i-l ofere. Era prea ușor să spună „da" unei acțiuni din viitor pentru a evita un „nu" stânjenit sau dificil din prezent. Și odată

ce activitatea intra în agenda ei, se simțea obligată să o păstreze acolo. Agenda Christinei era complet blocată cu șase săptămâni în avans.

Viața ei personală avea de suferit, pentru că avea foarte puțin timp liber pentru familie și prieteni. Nu mai avea grijă de sănătate, nu mai ieșea la întâlniri și se simțea mizerabil. Neavând o strategie pentru organizarea timpului, permisese agendei să preia controlul asupra vieții ei.

Primul pas al Christinei a fost să își vizualizeze viața profesională ideală: „Îmi doresc timp pentru a putea spune «da» activităților spontane. Vreau să pot să stau într-un metrou care are întârziere sau în spatele unui copil care merge încet și să nu fiu frustrată că s-ar putea să întârzii și că ziua mea foarte bine controlată ar putea fi dată complet peste cap. Vreau să fiu mai puțin furioasă"

După aceea, și-a exportat programările din calendar într-un tabel Excel, și-a notat cât timp aloca fiecărei activități, apoi a comparat situația cu modul ideal în care și-ar fi dorit să își petreacă timpul. De asemenea, a notat fiecare activitate în funcție de bucuria pe care i-o aducea. Nu i-a venit să creadă când a văzut rezultatele. Își aloca aproape jumătate din timp pentru activități care nu îi aduceau nicio bucurie. Își făcuse timp pentru lucrurile greșite.

Pentru a petrece timpul în moduri care să o apropie de idealul ei profesional, Christina a încetat să mai spună „da" automat și a început să spună „nu", făcând excepție doar pentru activitățile care contau cel mai mult. „Mi-am dat seama că o marte parte din agenda aceea nebună

se datora faptului că tot adăugam activități care mă făceau fericită pentru a le compensa pe celelalte, în loc să înfrunt chestiunile care nu îmi aduceau bucurie", a conchis ea.

Christina a anulat politicos orice programare căreia considera că nu merită să-i aloce timp. Printre acestea se numărau și întâlnirile recurente adăugate automat în calendar, în care organizatorii apăreau de obicei cu întârziere și, deseori, fără niciun plan pregătit dinainte. De asemenea, le-a cerut și celorlalți să îi respecte timpul, de exemplu înlocuind o întâlnire de 30 de minute cu o convorbire telefonică rapidă. Deși au fost câteva persoane care s-au supărat din cauza abordării ei, majoritatea a înțeles. A inventat drept scuză un termen-limită la muncă și i-a rugat pe ceilalți să își reprogrameze din mers activitățile. Doar o mână de oameni le-au reprogramat, ceea ce i-a demonstrat că nu era singura care nu aprecia în mod deosebit întâlnirile respective.

Evident, Christina continua să aibă responsabilități de serviciu. Trebuia să răspundă la e-mailuri și să își îndeplinească sarcinile pentru a-și păstra postul, dar a reușit să elimine multe activități inutile. Pentru că acum avea mai mult timp la dispoziție, a început să trăiască plăcerile simple: pregătirea cinei, antrenamente frecvente, ieșiri lunare la masă și întâlniri cu prietenii în weekenduri. În scurt timp și-a găsit iubirea vieții și s-a logodit!

Pe măsură ce viața ei personală a devenit din nou activă, a apărut o ocazie care a fost posibilă doar datorită noii sale abordări a modului în care își organiza timpul. A acceptat în ultima clipă invitația de a participa

la o gală. În timp ce savura mâncarea, a început o conversație cu directorul unei companii nou-înființate care, în scurt timp, i-a făcut o propunere de angajare. Această întâlnire întâmplătoare i-a oferit ocazia pe care o așteptase, aceea de a-și reseta cariera și de a avea un mediu de lucru care să îi aprecieze contribuțiile și să îi respecte timpul.

Orice serviciu implică niște frustrări; nici noua slujbă a Christinei nu făcea excepție. Dar nu mai era sclava mentalității „Acceptă orice" care o ținea permanent blocată la un serviciu care nu îi aducea nicio bucurie. După cum afirma chiar ea: „Nu toate aspectele noului meu loc de muncă îmi aduc bucurie. Totuși, acum îmi dau seama limpede dacă sunt nerăbdătoare sau nu să lucrez la un anumit proiect. Dacă în general munca mea nu tinde să îmi aducă bucurie, este un semn că trebuie să fac o schimbare".

Pentru a crea bucurie la serviciu, cheia este să petreceți mai mult timp cu activități care vă aduc bucurie și să dedicați mai puțin timp celorlalte. Pare simplu până când șeful ne dă o sarcină care durează de două ori mai mult decât crede el, un coleg are o „mică" solicitare sau nevoile unui client ne transformă ziua într-un mare haos. Ce putem face, realist vorbind, pentru a ne recăpăta timpul?

Aglomerarea activităților ne dereglează ziua de muncă

Ne putem scurta zilele de muncă și putem adăuga mai multă bucurie dacă învățăm cum să controlăm

aglomerarea activităților. Aceasta se datorează activităților pe care le realizăm, care consumă timp prețios și ne storc de energie, dar care nu au o contribuție majoră la misiunea noastră personală, profesională sau chiar a companiei. Printre acestea se numără întâlnirile care nu aduc informații noi sau decizii mai inspirate, proiectele care au șanse minime de a fi încheiate și prezentările minuțios proiectate cărora le lipsește un conținut solid. În medie, petrecem mai puțin de jumătate din ziua de lucru ocupându-ne de principalele noastre responsabilități profesionale, restul timpului fiind ocupat de întreruperi, sarcini inutile, administrative, e-mailuri și întâlniri.[1] Cum am ajuns aici?

Din fericire, psihologia ne oferă niște răspunsuri. Există trei capcane care pot conduce la o aglomerare a activităților: dorința de a câștiga mai mult decât este necesar, muncind prea mult și cu obiective eronate, acordarea de prioritate pentru sarcinile urgente, și nu pentru cele importante, și realizarea mai multor sarcini simultan.[2]

Capcana câștigurilor mai mari decât este necesar

Sunt primul care susține că munca asiduă merită efortul. În copilărie, am observat că părinții se lăudau unii altora despre cât de deștepți sau talentați le sunt copiii. Ai mei nu făceau asta niciodată. În schimb, mama le spunea tuturor că eram foarte harnic. Într-adevăr, sentimentul este minunat atunci când realizezi ceva după ce ai muncit din greu. Dar dacă o mare parte din acest efort

este în van, pentru că nu prețuiești obiectivele pentru care muncești?

La serviciu, oamenii trăiesc acest efort irosit prin ceea ce psihologii numesc „câștigul mai mare decât îți este necesar". Imaginați-vă că participați la următorul studiu realizat recent. Sunteți invitat într-o încăpere pentru a asculta niște muzică plăcută. Este foarte relaxant. Dar aveți ocazia de a renunța la o parte din timpul acesta liber pentru a obține niște ciocolată. Dacă apăsați un buton care oprește muzica și o înlocuiește cu sunetul iritant al unui ferăstrău care taie lemne, relaxarea s-a terminat, dar ați putea câștiga o bomboană. Va trebui să o mâncați imediat după experiment, așa că nu aveți posibilitatea de a o împărți cu cineva sau de a o păstra pentru altă zi.

Eu ador ciocolata și cu certitudine aș munci puțin ca s-o obțin. La fel au procedat și majoritatea participanților. Dar tocmai aici lucrurile au mers prost. După ce au început să capete ciocolată, le-a fost greu să se mai oprească. Până la sfârșitul experimentului, participanții munciseră pentru mult mai multă ciocolată decât ar fi putut mânca efectiv, darămite să fi vrut să o și mănânce.

Studiul acesta ne arată că este mult prea ușor să investim o mulțime de energie în ceva care nu contează așa mult pentru noi. Oamenii pierd din vedere faptul că scopul lor era să obțină suficientă ciocolată pentru a-și face o bucurie; în schimb, au încercat să maximizeze cantitatea pe care o puteau căpăta. În loc să își petreacă timpul într-un mod care să îi ajute să obțină recompensa pe care și-o doreau, ei au continuat pur și simplu să muncească până când au obosit foarte tare. Și cu cât câștigau

mai mult, cu atât mai puțin satisfăcătoare devenea ciocolata. Nici măcar nu se puteau bucura de roadele sau, mai bine zis, de bomboanele muncii lor!

Câștigarea unor recompense și spiritul competitiv sunt parte din ființa noastră, dar ne pot distrage cu ușurință. Atunci când decideți cum vă petreceți timpul, nu uitați: nu schimbați o activitate pe care o iubiți cu urmărirea unei recompense pe care nu o apreciați. Dacă sunteți atent și conștient de ceea ce vă doriți și de cine sunteți cu adevărat, vă puteți proteja să nu cădeți în capcana urmăririi unor scopuri greșite pe care le veți regreta mai târziu.

Capcana urgențelor

În loc să ne facem timp pentru a ne afunda în muncă și a trăi bucuria care vine din abordarea unei sarcini importante, sărim de la o sarcină aparent urgentă la alta. Aceasta ne lasă foarte puțin timp să gândim sau să ne dezvoltăm. Studiile arată că jumătate dintre activitățile directorilor durează mai puțin de nouă minute, ceea ce nu le dă foarte mult timp de gândire profundă.[3] Maiștrii din fabrici efectuează în medie 583 de activități mărunte într-o tură de opt ore.[4] Angajații de nivel intermediar au în medie doar câte un calup neîntrerupt de 30 de minute sau mai mult o dată la două zile.[5]

Dacă sunteți ca majoritatea, și dumneavoastră munciți pe pilot automat, acceptând și încheind sarcini pe baza a ceea ce pare să fie mai urgent, în loc să vă axați pe ce este mai important. Deloc surprinzător deci că peste 50% dintre oameni se simt copleșiți cel puțin în

parte, ceea ce conduce la greșeli, furie la adresa angajatorilor și resentimente față de colegi.[6]

Ghidați de ciudățeniile psihologice care ne fac să credem că activitățile urgente sunt și cele mai importante, deseori le acordăm prioritate celor greșite. Nu confundați sarcinile urgente cu cele importante. Nu sunt unul și același lucru.

Sarcinile urgente sunt cele care trebuie îndeplinite până la o anumită dată. În caz contrar, nu mai pot fi executate deloc: să ieșiți la cină cu un client în singura zi în care vine în orașul dumneavoastră, să ajutați un coleg să respecte termenul pentru un proiect sau să participați la o întrunire anuală a echipei.

Sarcinile importante sunt diferite. Dacă le îndepliniți, rezultatele pozitive sunt importante; dacă nu, consecințele negative sunt semnificative. Printre exemple se numără dezvoltarea personală prin citit și educație; actualizarea unui produs; și crearea unei relații bune cu colegii.

Unele sarcini sunt și importante, și urgente, iar majoritatea oamenilor le acordă prioritate: indiferent că este vorba de depunerea formularelor de impozite, răspunsul la o ofertă de serviciu sau remedierea relației cu un client supărat. Deloc surprinzător, de obicei reducem în mod corect din prioritatea sarcinilor neimportante și care nu sunt urgente, indiferent că este vorba de verificarea conturilor de socializare sau cumpărăturile online în timpul orelor de program (cel puțin în cea mai mare parte din timp!).

Dar ce facem cu sarcinile care sunt urgente, dar nu și importante, cum ar fi participarea la o întâlnire

săptămânală a companiei sau răspunsul la un telefon al unui coleg, sau cu cele care sunt importante, dar nu și urgente, cum ar fi planificarea profesională pe termen lung? Gândiți-vă un minut: Cel mai probabil, la ce veți lucra astăzi? Probabil că la sarcinile urgente.

Există un motiv pentru care de obicei acordăm prioritate sarcinilor urgente în defavoarea celor importante. Sarcinile importante au tendința de a fi mai dificile decât cele urgente și de aceea suntem reticenți când trebuie să le abordăm. Sarcinile urgente au rezultate imediate, ceea ce le face mai atractive de început și mai plăcut de încheiat. Dacă doriți să vă simțiți bine, cel puțin pe termen scurt, este logic să bifați o sarcină urgentă. Totuși, pe termen lung înseamnă că nu prestați genul de muncă ce contează cu adevărat pentru cariera dumneavoastră și pentru companie.

Și termenele-limită artificiale ne păcălesc să ne concentrăm pe sarcinile urgente. La serviciu există o mare „urgență falsă". Dacă un coleg sau un client v-ar cere să îl contactați peste o săptămână, v-ați întrebat de unde a apărut termenul acesta limită de o săptămână? De foarte multe ori, este complet arbitrar. Verificați de două ori pentru a vă asigura că un termen-limită este cel adevărat.

Se pare că atunci când credem că suntem ocupați cu alte lucruri, deși nu suntem, există o predispoziție mai mare să ne simțim presați de urgențe false.[7] Întrucât avem atâtea de făcut și a mai apărut încă un termen-limită presant, cine mai are timp să analizeze care sarcină „importantă" ar trebui încheiată prima?

Capcana sarcinilor îndeplinite simultan

Sunt sigur că ați întâlnit, ca și mine, persoane care se laudă cu capacitatea lor de a îndeplini multiple sarcini simultan. Ele se laudă cu puterile lor supraomenești, care le permit să facă totul deodată. Cândva eram foarte invidios pe astfel de oameni. Mă gândeam cât timp aș putea economisi dacă aș putea face două lucruri simultan. Însă nu îmi dădeam seama că, deși făceau multe lucruri în același timp, de obicei niciunul dintre ele nu ieșea foarte bine.

Atunci când am devenit psiholog organizațional, am aflat un mic secret: în pofida a ceea ce ni s-a indus să credem, persoanele care îndeplinesc simultan mai multe sarcini au tendința de a fi printre cele mai puțin productive în muncă.

Studiile prezintă două fapte surprinzătoare despre îndeplinirea simultană a mai multor sarcini: în primul rând, scade productivitatea cu 40%.[8] În al doilea rând, cei care îndeplinesc mai multe sarcini în același timp sunt în general cel mai puțin capabili să reușească.

Creierul uman se poate gândi doar la un număr limitat de lucruri în același timp. Dacă vă asumați prea multe, veți sfârși prin a face câteva lucruri prost în loc să faceți unul, dar foarte bine.

În ciuda părerii majorității, realizarea mai multor sarcini nu înseamnă efectuarea câtorva activități simultan. De obicei, înseamnă trecerea rapidă de la o sarcină la alta[9] fără a îndeplini vreuna în mod eficient. Și deoarece persoanele care procedează astfel nu acordă foarte multă

atenție sarcinilor[10] sau trec de la una la alta foarte ușor, ele comit și multe greșeli.

În timp, abordarea simultană a activităților îi determină pe oameni să acorde prioritate activităților greșite. Ca în cazul celor prinși în capcana urgențelor, ei reacționează foarte rapid la sarcinile care se află în fața lor în orice moment, și nu la acțiunile necesare pentru a îndeplini obiective pe termen mai lung care sunt, de obicei, mai importante. Pe măsură ce dificultatea muncii crește, sporesc și dezavantajele sarcinilor simultane.[11]

Dacă realizarea simultană a sarcinilor ne scade productivitatea, atunci de ce oamenii continuă să o facă? Persoanele care efectuează mai multe acțiuni deodată procedează astfel nu pentru că ar excela în acest domeniu, ci pentru că se străduiesc să blocheze diverse distrageri și să se concentreze pe o singură sarcină.[12] Așa că vor compensa încercând să facă mai multe lucruri deodată. Să nu credeți, în mod eronat, că astfel de persoane sunt mai productive și că toată lumea ar trebui să le imite. Nicidecum! Să realizezi multe lucruri prost nu este calea corectă spre productivitate.

Adunați sarcinile de serviciu la un loc ca să aflați care vă e de fapt jobul

Cum folosiți cel mai bine timpul atunci când calendarul dumneavoastră supraaglomerat vă trage în mai multe direcții în același timp? Cheia pentru a evita capcanele câștigurilor mai mari decât e necesar, ale urgenței și ale sarcinilor simultane este să fiți conștient de modul în care vă gestionați timpul și apoi să vă orientați către

activități care vă aduc bucurie. Există o modalitate simplă prin care ne păstrăm responsabilitatea față de modul în care ne petrecem zilele. În loc să vă întrebați ce activități ar trebui să eliminați, întrebați-vă: *Pe care ar trebui să le păstrez?*

Începeți prin a așeza în teancuri toate lucrurile pe care le faceți. Ca obiectele fizice din spațiul de lucru pe care Marie v-a ajutat să le ordonați, veți dori să „atingeți" fiecare dintre sarcini pentru a-i simți gravitatea și a-i înțelege importanța. Scrieți pe un cartonaș (sau într-un tabel, dacă aveți abilități digitale) fiecare sarcină pe care o îndepliniți în mod obișnuit. Studiile arată că atunci când citim pe hârtie reușim să evaluăm cu mai mare atenție obiectul analizei.[13] Un teanc fizic de sarcini are același scop ca adunarea lucrurilor într-o cameră pentru a vedea cât de multe dețineți. Dacă vedeți muntele de sarcini, veți reuși să reflectați asupra activităților pe care le efectuați și a motivului pentru care o faceți.

Ca majoritatea oamenilor, probabil că veți avea trei tipuri de teancuri: sarcini principale, sarcini legate de proiecte și sarcini de dezvoltare.

1. **Sarcini de bază**: acestea sunt activitățile continue, de bază, ale postului dumneavoastră, lucrurile pe care le faceți și care vă justifică existența la muncă. Pentru un manager dintr-un mediu corporatist, sarcinile principale ar putea include stabilirea bugetului, planificarea sau conducerea unui complex sau a unei echipe. Pentru un cercetător, aceste sarcini ar putea consta din proiectarea unor experimente, analiza datelor și diseminarea rezultatelor.

Pentru un profesor, sarcinile principale ar fi planificarea lecțiilor și notarea.

2. **Sarcini legate de proiecte:** acestea sunt genul de sarcini care au un început și un final discret — cum ar fi planificarea unui eveniment, scrierea unei broșuri sau lansarea unui produs nou.
3. **Sarcini de dezvoltare:** acestea sunt sarcini care ne ajută să ne dezvoltăm sau să învățăm, cum ar fi instruirea, cititul, participarea la conferințe sau asumarea unei sarcini noi. Ele ar trebui să vă îmbogățească viziunea privind viața profesională.

Nu vă îngrijorați dacă unele sarcini se încadrează în mai multe categorii. Așezați-le în teancul unde se potrivesc cel mai bine.

Ce ați descoperit despre modul în care vă petreceți timpul și cum se raportează la idealul dumneavoastră de viață profesională? Dacă viața profesională ideală implică dezvoltarea, cum arată teancul dumneavoastră cu sarcini de dezvoltare față de celelalte? Vă oferiți suficiente provocări? Învățați suficient? Primiți suficient feedback de la ceilalți? Dacă vă place să interacționați cu ceilalți, câte sarcini implică activități alături de alții? Sunt ei persoanele cu care doriți să vă petreceți timpul?

Evaluați-vă sarcinile pentru a avea mai multă bucurie la serviciu

Teancul de sarcini este ca o oglindă, adică reflectă ce faceți în prezent. Cum vă simțiți atunci când vă priviți

în oglindă? Am învățat că majoritatea oamenilor văd oportunități care să-i apropie de idealul lor de viață profesională, dar nu sunt suficient de încrezători să facă niște schimbări. Nu subestimați controlul pe care îl puteți avea sau puterea pe care micile schimbări ar putea-o avea asupra satisfacției zilnice la serviciu.

După ce ați organizat sarcinile în teancuri, analizați fiecare teanc începând cu cel mai ușor de ordonat (de obicei sarcinile principale), urmat de sarcinile legate de proiecte și încheind cu cele de dezvoltare. Luați fiecare sarcină și întrebați-vă:

Sarcina aceasta este necesară pentru a-mi păstra serviciul și a mă remarca?
Sarcina aceasta mă va ajuta să îmi creez un viitor mai plin de bucurie, de exemplu ajutându-mă să obțin o mărire de salariu, o promovare sau să dobândesc o nouă abilitate?
Sarcina aceasta îmi aduce bucurie și creează o satisfacție profesională mai mare?

Renunțați să mai îndepliniți sarcinile care nu respectă una dintre aceste condiții.

Acum, ce-ar fi dacă ați avea prea multe sarcini impuse, dar care nu vă aduc bucurie? Sau ce s-ar întâmpla dacă șeful nu vă permite să renunțați la nicio activitate, nici măcar la cele pe care nu are niciun sens să le păstrați? Uneori nu putem înțelege modul în care beneficiază ceilalți de pe urma muncii noastre. Este păcat, pentru că, dacă am reuși, munca ar fi mult mai plină de satisfacții.[14]

Iată o regulă rapidă pe care o urmez eu: aplicați testul beneficiarului. Fiți sincer: există cineva care chiar citește raportul săptămânal pe care îl trimiteți și schimbă el în vreun fel procesul decizional? Puteți monitoriza beneficiarii pentru a aprecia utilitatea muncii dumneavoastră. S-ar putea să aflați că oamenii chiar vă apreciază munca și astfel să fiți mai motivat să duceți la bun sfârșit activitatea respectivă.

Dacă totuși rămâneți convins că nu merită să continuați să îndepliniți sarcina aceea, mergeți și discutați cu șeful. Arătați-i rezultatele testului beneficiarilor. S-ar putea ca șeful să vadă importanța muncii dumneavoastră, chiar dacă dumneavoastră nu reușiți acest lucru. Este o altă modalitate de a afla dacă munca prestată are vreun impact subtil care v-ar putea schimba părerea. După ce aplicați testul beneficiarilor, inițiați o discuție deschisă despre valoarea sarcinilor la care ați dori să renunțați și reamintiți-i politicos șefului despre compromisurile pe care le implică realizarea lor. Dacă argumentele nu reușesc să îl convingă, poate că el este pur și simplu nerezonabil. Dar dacă nu sunteți dispus să vă schimbați slujba, va trebui să acceptați situația. Nu ne putem concedia șeful, oricât de mult ne-ar plăcea să o facem uneori!

După ce terminați, înșirați toate sarcinile rămase pentru a le putea privi pe toate în același timp. Ce vă spun ele despre genul de muncă pe care o efectuați? Poate că există o denumire și o fișă a postului care descriu într-un anumit mod slujba pe care o aveți, dar munca pe care o prestați efectiv spune o altă poveste. Luate la un loc,

sarcinile pe care le-ați păstrat vă aduc bucurie sau contribuie la crearea unui viitor mai optimist? Dacă, după ce ați făcut ordine, încă mai simțiți că sarcinile care vă revin nu vă ajută să vă îndreptați către viața profesională ideală, mai jos vă prezint câteva ponturi care vă pot îmbunătăți locul de muncă.

Dacă sunteți mulțumit cu teancul de sarcini, verificați-l periodic pentru a vă asigura că vă mențineți viața profesională ideală. Pentru orice sarcină nouă care vi se dă, decideți în mod clar dacă merită efortul înainte de a o accepta.

Acordați prioritate activităților care vă aduc bucurie

În acest moment, munca pe care o fac îmi aduce bucurie, dar a fost o vreme când agenda mea era atât de încărcată, încât eram epuizată fizic și mental. Era în 2015, imediat după ce am fost declarată drept una dintre Cele mai Influente 100 de Persoane de către revista *Time* și eram copleșită de oferte din toată lumea.

Am acceptat cât de multe am putut, pentru că le consideram o ocazie minunată de a face cunoscută Metoda KonMari, dar eram și însărcinată cu primul meu copil, iar presiunea și-a lăsat amprenta asupra minții și corpului meu. Uneori nu îmi puteam controla emoțiile și izbucneam în lacrimi la sfârșitul zilei.

În cele din urmă, mi-am dat seama că nu mai puteam continua astfel. Atunci am început să schimb modul în care lucram.

Scopul meu era să fac Metoda KonMari cunoscută în toată lumea și să învăț cât mai mulți oameni cum să aleagă bucuria în viața lor prin intermediul ordinii. Dar nu îi pot învăța pe alții cum să aducă bucurie în viața lor dacă nu o simt eu în viața mea.

Din momentul în care am avut această revelație, mi-am propus să aloc cu prioritate timp pentru bucurie în viața mea, mai ales atunci când sunt ocupată. În mod deliberat îmi programez timp pentru lucrurile care îmi plac sau pe care doresc să le realizez, cum ar fi:

- Să petrec timp cu familia.
- Să îmi înveselesc casa cu flori.
- Să mă bucur de o ceașcă relaxantă de ceai.
- Să mă duc la masaj atunci când sunt obosită.

Acestea mă ajută să îmi recapăt echilibrul interior, pentru a putea reveni la muncă revigorată și plină de energie pozitivă. În lumea noastră agitată, mulți acordă prioritate serviciului în detrimentul vieții personale, așa cum făceam și eu cândva. Dacă același lucru este valabil și pentru dumneavoastră, iată care este mesajul meu:

Transformați-vă starea de bine fizică și emoțională într-o prioritate majoră.

O agendă foarte încărcată și suprasolicitarea profesională generează epuizare fizică. Nu vom putea crea idei geniale sau obține rezultate pozitive dacă suntem complet epuizați. Chiar dacă ne iubim munca, vom începe să o detestăm și ni se va părea greu să continuăm.

Primul pas este să vă faceți timp pentru a vă revigora și reîmprospăta. Apoi planificați-vă agenda astfel încât să puteți munci eficient în restul timpului. Pe termen lung, este mai productiv să vă abordați sarcinile cu bucurie și cu mintea împăcată.

M.K.

Nu vă grăbiți să spuneți „da"

Simțiți vreodată că jobul dumneavoastră ar fi minunat dacă ceilalți v-ar lăsa timpul necesar să vă faceți efectiv treaba? Eu simțeam așa mai mereu. Pe măsură ce avansam în carieră de la asistent proaspăt ieșit de pe băncile școlii la profesor titular (cel mai înalt grad academic), mi se cerea tot mai mult să mă implic în activități care nu făceau parte din responsabilitățile mele de bază legate de activitatea didactică și cercetare, cum ar fi să fac parte din diverse comisii și să particip la evenimente. În spiritul colegialității, spuneam „da" aproape tot timpul.

Așa mi se părea corect, iar fiecare activitate în sine nu lua prea mult timp. Dar se adunau și mă împiedicau să avansez cu proiectele care contau cel mai mult pentru mine.

Evident, există deseori motive întemeiate pentru a spune „da". Unele dintre aceste activități aduc bucurie, indiferent dacă ea provine din sentimentul că ești util sau datorită activității în sine. Unele îți pot oferi ocazia de a învăța, de a avansa în carieră sau de a te bucura de interacțiune socială cu colegii. Dar altele, poate chiar prea multe, pur și simplu nu satisfac niciuna dintre dorințele pe care le ai.

Recent am citit un studiu care m-a ajutat să rezist tentației de a spune mereu „da" Suntem atrași să acceptăm prea multe dintre aceste sarcini pentru că ne simțim vinovați să spunem „nu" Renunțați la sentimentul de vinovăție. Și așa munciți incredibil de mult (uitați-vă cât de mare este teancul sarcinilor!). Apoi încercați un truc simplu: Luați o pauză.

Date fiind presiunile sociale de a spune „da" (în fond, vrem să fim considerați jucători de echipă), amânarea luării unei decizii atunci când suntem supuși acestor cereri suplimentare este o tehnică eficientă. Spuneți pur și simplu „Mă gândesc și îți dau un răspuns". Apoi gândiți-vă pe îndelete dacă sarcina respectivă aduce bucurie. Dacă nu, refuzați politicos. Studiul menționat arată că, atunci când amânăm să ne asumăm un angajament, ne simțim mai îndreptățiți să refuzăm sarcinile care nu ne plac și să le acceptăm pe cele care ne plac.[15]

Adăugați o bucurie zilnică

Acum, că ați renunțat la unele activități, v-ați oferit spațiu de manevră pentru a accepta sarcini noi care să vă aducă bucurie. Cercetările arată că nivelul satisfacției profesionale crește dacă oamenii își asumă responsabilități noi, dacă se oferă să ajute un coleg sau chiar dacă pur și simplu lucrează la un proiect secundar fără a cere permisiunea în mod oficial. Unii șefi vor aprecia inițiativa. Sunt companii care au chiar politici oficiale ce permit unui angajat să petreacă o parte din săptămâna de lucru realizând o sarcină pe care și-o alege singur și care îi aduce bucurie. Evident, lucrul acesta va fi mai dificil dacă aveți un șef vigilent și foarte puțină libertate privind modul în care vă faceți treaba. Dar vă veți spori șansele de succes dacă identificați o cale de a introduce puțină bucurie zilnic care să fie benefică și pentru companie.

Permiteți-vă o bucurie zilnică și în afara serviciului. În ceea ce mă privește, mie îmi place să citesc ziarul pe suport de hârtie. Știu că atunci când încep să citesc, știrile sunt deja perimate. Dar faptul că mă pun la curent cu ultimele știri fără alte distrageri digitale îmi aduce multă bucurie.

Creați un interval liber în calendar

Poate că sună contraintuitiv, dar pentru a fi mai productiv la serviciu, uneori aveți nevoie și de timpi morți, adică o parte a calendarului care să fie complet goală. Da, ați citit bine: studiile arată că pentru a face mai mult,

uneori trebuie să munciți mai puțin.[16] Pe lângă faptul că vă reîmprospătează mintea, timpii morți vă ajută să fiți mai creativ pentru că aveți timp la dispoziție pentru a veni cu idei noi.[17]

Atunci când realizăm activități care aparent nu necesită atenție, cum ar fi mersul sau desenatul, de fapt în subconștient gândim profund. Se pare că acesta este cel mai creativ mod de gândire, pentru că nu ne judecăm mereu. El poate genera noi modalități de rezolvare a unor probleme și poate încuraja inovația.[18] Tot se cheamă că lucrați și uneori chiar mai eficient atunci când calendarul nu vă este încărcat de sarcini. Așa că luați o pauză, simțiți-vă bine și descătușați-vă imaginația!

Pe durata timpilor morți, eu mă plimb în fiecare zi, de obicei cu telefonul pe mod avion. Un interval departe de e-mailuri, convorbiri telefonice sau alte distrageri permite minții să rătăcească în voie. Tot atunci este momentul când mă simt cel mai puțin înclinat să mă judec și îmi permit să explorez idei pe care altminteri mi-ar fi teamă să le abordez.

Știu că nu toată lumea are libertatea de a se plimba la serviciu sau chiar în afara acestuia. Dar identificați o acțiune care vă este la îndemână. Majoritatea oamenilor închid ochii la birou și lasă mintea să rătăcească preț de câteva minute. Este o bună ocazie de a vă elibera mintea, dar și de a arăta că, indiferent cât de limitativă și imposibil de controlat pare a fi uneori agenda (și munca) dumneavoastră, vă puteți recupera timpul, cel puțin pentru câteva clipe.

Atunci când faceți ordine printre activități, veți căpăta o înțelegere mai profundă a propriei persoane și a priorităților reale. Dar ordinea înseamnă mai mult decât o reflectare a modului în care vă petreceți ziua; ea vă oferă și o modalitate de a vă îmbunătăți ziua de muncă. Renunțând la sarcinile care nu vă aduc bucurie și preluând unele care vă plac, munca dumneavoastră va deveni mult mai plină de satisfacții.

Capitolul 6

Decizii legate de ordine

Ca mamă singură, Lisa încerca să echilibreze slujba cu normă întreagă de profesor de arte la liceu cu angajamente secundare ca artist liber profesionist și instructor online de artă. Deși îi plăceau toate slujbele, numărul deciziilor pe care le lua în mod constant o epuizase. În afara celor importante legate de cursuri (temele pe care le aborda, proiectele de atribuit elevilor și regulile din clasă), îi solicitau atenția sute, dacă nu mii de decizii zilnice.[1] Planul de lecție pentru o zi implica nenumărate posibilități: *Să las elevii să lucreze direct, să urmărească un videoclip pentru a învăța o tehnică nouă sau să își dezvolte niște abilități grafice cu ajutorul calculatorului?* În timpul orelor, trebuia să ia decizii legate de ghidarea elevilor, evaluarea și chiar disciplinarea lor. Iar slujba ei secundară venea cu alt munte de decizii: ce temă să abordeze, cum anume să satisfacă cel mai bine nevoile clienților și să își construiască rețeaua de cunoștințe de pe canalele de socializare. *Totul se rezumă la decizii despre activitățile pe care urmează să le fac*, se gândea ea.

Lisa și-a dat seama că este morocănoasă și epuizată nu doar la serviciu, ci și acasă, unde avea grijă de fiul său

în vârstă de nouă ani. „Oboseala generată de luarea deciziilor este atât de solicitantă mental, încât nu îmi mai amintesc unele lucruri... Îmi este greu să însăilez ideile coerent și uneori uit chiar și cuvinte."

Știa că lucrurile mergeau din rău în mai rău când, într-o dimineață de luni, a mers la școală fără un plan de lecție, pentru că tot amânase să decidă ce urma să predea până când era deja prea târziu. *Lisa, de data asta chiar că ai dat-o în bară! Nu îți faci meseria de profesor!* se certa singură. De asemenea, își neglija și afacerea cea nouă de predare online, deoarece creierul ei era golit din cauza numeroaselor decizii pe care le lua la celelalte servicii.

Indiferent de genul serviciului pe care îl aveți (că sunteți director de companie sau sunteți la primul loc de muncă), cel mai probabil luați mii de decizii zilnic. Unii cercetători estimează că numărul lor depășește *35 000!*

Multe decizii au miză nesemnificativă, care necesită foarte puțin efort sau conștientizare. Am fi copleșiți dacă ar trebui să ne gândim la ele în mod conștient: ruta cea mai bună când ne îndreptăm către birou, ce pix să folosim, ce să scriem într-un e-mail rapid de răspuns. De aceea, în pofida miilor de decizii pe care le luăm zilnic, un studiu recent a revelat că, în medie, oamenii își amintesc doar vreo 70 dintre ele.[2]

Alte decizii vin cu mize mai mari și necesită atenție sporită. Nu ne confruntăm cu ele deseori, dar atunci când o facem, ele necesită un volum considerabil de energie mentală și emoțională. De obicei, implică alocarea unei cantități relativ mari de resurse. Dacă lucrați în marketing, printre acestea se numără decizia privind

oferta de produse și servicii, momentul și modul de reinventare a unui produs și poziționarea produselor pe piață; pentru antreprenori, deciziile cu miză mare ar putea fi când să se extindă și să angajeze, dacă să acumuleze sau nu capital sau dacă să își vândă afacerea; iar pentru specialiștii în IT, astfel de decizii implică achiziția de echipament esențial.

Apoi mai sunt și deciziile cu miză medie, care necesită mult mai multă gândire decât cele cu miză redusă și apar mult mai des decât cele cu miză mare. Acestea sunt deciziile uitate sau neglijate din viața noastră profesională. Deciziile cu miză medie nu sunt la fel de ușor de luat precum cele cu miză redusă, așa că avem tendința de a le amâna. De asemenea, ele nu sunt la fel de importante cum sunt cele cu miză mare, așa că sunt mult mai ușor de uitat. De aceea Lisa a ajuns în fața elevilor săi fără a avea pregătit un plan de lecție; era o decizie cu miză medie, la care îi fusese prea greu să se gândească în ziua anterioară și care era prea ușor de uitat până în momentul în care a intrat în clasă.

În general, deciziile cu miză medie se axează pe realizarea sau îmbunătățirea sarcinilor curente de lucru; de exemplu, pe cine trebuie să informezi despre un anumit proiect, cum să îmbunătățești un proces și cum să evaluezi succesul. Dacă lucrați în marketing, deciziile cu miză medie ar putea include ce tip de studiu de piață să realizați, când să actualizați prețul unui produs, ce forme noi de publicitate să luați în calcul și cum să le evaluați eficiența. Dacă sunteți antreprenor, deciziile cu miză medie ar putea include modul de îmbunătățire a unui produs sau serviciu și la ce conferințe să participați.

Iar dacă lucrați în IT, aceste decizii s-ar putea referi la momentul de actualizare a software-ului.

Știu că la suprafață deciziile legate de organizare par foarte diferite față de ordinea realizată în spațiul fizic de lucru. Păstrarea capsatorului preferat pare a fi la eoni distanță de luarea deciziilor privind modul de interacțiune cu un client sau momentul colaborării cu un coleg. Dar, de fapt, este același proces. Începeți prin a vă întreba: *Ce merită să fie păstrat?* Sau, mai exact pentru această categorie, *Ce decizii merită timpul și energia mea?*

Atunci când cântăriți numeroasele decizii profesionale, urmați acești pași simpli: uitați de deciziile mărunte, sortați-le și organizați-le pe cele medii și rezervați-vă energia mentală pentru cele cu miză mare.

Majoritatea deciziilor cu miză redusă nu ne merită timpul și energia

Începeți cu deciziile cu miză mică. Rețineți că ceea ce face ca o decizie să aibă o astfel de miză depinde de slujba avută și de poziția ocupată în companie. Dacă sunteți la începutul carierei, ceea ce ar putea fi o decizie cu miză mică pentru un manager poate avea o importanță mult mai mare pentru dumneavoastră. Sunt toate șansele să nu vă amintiți multe astfel de decizii, deoarece ele se produc în mod automat și nu consumă din capacitatea noastră cerebrală, ceea ce este minunat. Lăsați-le să funcționeze pe pilot automat.

Dintre cele de care sunteți conștient, sunt foarte puține cele care merită probabil o parte importantă din timpul dumneavoastră.

- Alegeți o anumită marcă de hârtie de xerox?
- Decideți dacă trebuie să folosiți un grafic cu bare sau unul de tip linie într-o prezentare?
- Alegeți un font pentru raport?

Dacă nu considerați că rezultatul unei decizii va avea o influență majoră, nu investiți prea mult timp pentru a o adopta. Știu că este greu de pus în aplicare imediat; și eu sunt vinovat că am cântărit prea mult unele lucruri: la ce hotel să stau în timpul unei deplasări, ce tip de font să folosesc pentru materialele din clasă și ce gen de gustări să ofer participanților la o conferință pe care o organizez.

De asemenea, puteți să transferați pe pilot automat multe decizii cu miză mică. Iată câteva dintre preferatele mele:

- Folosiți serviciile unor comercianți online pentru a comanda automat lucrurile de care aveți nevoie în mod constant.
- Stabiliți reguli privind deciziile, cum ar fi să nu programați niciodată întâlniri vinerea dimineață.
- Creați o semnătură în e-mail care să completeze automat mesajele cu formulele de încheiere „Cu stimă" sau „Mulțumesc", urmate de numele dumneavoastră.

Puteți adapta decizii automate în funcție de nevoile și interesele dumneavoastră. Fostul președinte de la Apple, Steve Jobs, și-a creat un tipar vestimentar: purta același

gen de helancă zilnic. Gurul productivității și autorul Tim Ferriss mănâncă același mic dejun în fiecare dimineață.[3] Dacă nu vă munciți mintea cu decizii mărunte, veți avea timpul și energia necesară de a vă concentra pe cele mai importante.

Creați un teanc de decizii cu miză medie și mare

Adunați laolaltă toate deciziile cu miză medie și mare cu care vă confruntați acum sau o veți face în curând. De obicei, cele cu miză mare se evidențiază dintre celelalte, iar pentru majoritatea oamenilor acestea sunt în număr redus. Steve Jobs a decis să înlocuiască întregul consiliu director la reîntoarcerea la Apple, iar ulterior a optat pentru introducerea unui telefon fără tastatură, iPhone-ul. Pentru un manager de nivel intermediar, teancul deciziilor cu miză mare ar putea cuprinde modul de implementare a unei schimbări în companie și persoanele pe care să le angajeze. Iar pentru începători, alegerea unui mentor de încredere este, cel mai probabil, o decizie cu miză mare.

Deciziile cu miză medie sunt ceea ce rămâne la mijloc. Ca în cazul majorității oamenilor, puteți identifica deciziile cu miză medie gândindu-vă care dintre ele vă vor îmbunătăți semnificativ munca; de exemplu, deciziile legate de perfecționarea unor procese, actualizarea de produse sau servicii, consiliere privind anumite probleme și comunicarea evoluției către ceilalți.

Rezumați pe scurt fiecare decizie cu miză medie și mare pe un cartonaș (ca și la organizarea timpului,

puteți folosi un tabel). Cei mai mulți vor identifica un număr acceptabil de decizii, nu mai mult de 20.

Sortați teancul cu decizii

După ce ați așezat toate deciziile într-un teanc, scrieți „Mare" în dreptul fiecărei decizii cu miză mare. Acestea sunt cele care vor avea un impact major asupra muncii sau vieții dumneavoastră și care merită timp și energie. Păstrați-le pe toate și puneți-le deoparte.

Ați rămas acum doar cu deciziile cu miză medie și a sosit timpul să vă dați seama care dintre ele merită cu adevărat să fie păstrate. Luați fiecare cartonaș și urmați o regulă simplă: **dacă adoptarea deciziei respective este esențială pentru munca pe care o prestați, dacă vă va ajuta să vă îmbunătățiți perspectiva echilibrului profesie-viață personală sau dacă vă aduce bucurie, păstrați-o.**

Acum gândiți-vă ce faceți cu deciziile pe care le-ați păstrat. În timp ce cântăriți fiecare decizie, întrebați-vă:

Există vreo persoană care va fi afectată mai mult de această decizie și care ar trebui să o adopte de fapt?
Cine deține cele mai bune informații și experiența necesară pentru a lua decizia aceasta?
Pot încredința altcuiva luarea acestei decizii?
Cât de des trebuie luată această decizie?
Poate fi automatizată și doar verificată periodic?

Dacă vi se pare că altcineva ar trebui să adopte decizia respectivă, delegați, dacă se poate (marcați cartonașul

cu „D" și scrieți numele persoanei căreia ați dori să o delegați). Uneori este dificil, dar nu imposibil, să delegați unei persoane care are aceeași poziție ca dumneavoastră sau chiar una superioară. Este foarte util să întrebați politicos și să oferiți o explicație rezonabilă a motivului pentru care persoana respectivă este mai potrivită pentru luarea deciziei. Veți avea și mai mult succes dacă vă oferiți să preluați în schimb responsabilitatea pentru vreuna dintre deciziile sale. Asigurați-vă doar că este o decizie pe care merită să v-o asumați.

Dacă decizia respectivă nu necesită implicarea dumneavoastră sau a altei persoane, treceți-o la automate (marcați cartonașul cu „A" plus durata pentru implementarea automatizării).

Pe măsură ce vă confruntați cu decizii noi, veți avea experiența și încrederea de a le organiza și pe acestea. Continuați să vă concentrați pe deciziile cu miză mare și pe cele mai valoroase cu miză medie. Fiți selectiv în legătură cu lucrurile pentru care alocați timp și energie. S-ar putea să vă dați seama că ceea ce considerați înainte ca fiind o decizie importantă nici măcar nu trebuie să fie adoptată sau este responsabilitatea altcuiva. Să știi să iei decizii bune înseamnă și să îți dai seama când este timpul să nu te mai implici!

După ce am aflat despre problemele Lisei, am identificat câteva modalități de a o ajuta să își organizeze deciziile. Ca în cazul unui teanc imens de haine, faptul că a adunat toate deciziile cu miză mare și medie într-un singur loc a ajutat-o pe Lisa să înțeleagă amploarea

problemei. Ea se simțea constant copleșită pentru că avea prea multe decizii de luat.

În săptămâna următoare, și-a analizat teancul de decizii și a înțeles că unele se repetau la nesfârșit, în special cele care se refereau la organizarea comportamentului din clasă al elevilor ei de liceu și la răspunsurile date unor întrebări de pe contul de Instagram al firmei ei.

Lisa a reușit să elimine 9% dintre deciziile din teanc și să automatizeze sau să delege alte 40% dintre ele. De exemplu, acum începe fiecare zi cu aceeași activitate. Elevii lucrează la proiectul din ziua anterioară, ceea ce îi oferă timpul necesar pentru a face prezența fără să fie întreruptă. De asemenea, le cere elevilor să își asume un rol mai activ în evaluarea propriilor teme, ceea ce a redus numărul deciziilor pe care este nevoită să le ia.

De asemenea, Lisa a decis să posteze pe contul firmei ei de pe Instagram în fiecare dimineață și apoi să răspundă comentariilor de două ori pe zi.

După ce a pus ordine în deciziile haotice, cele care au rămas necesitau un grad ridicat de creativitate: ce gen de artă să creeze, ce decizii de amploare privind firma trebuia să adopte și ce cursuri să schițeze pentru afacerea ei online. Acestea erau tipurile de decizii care îi aduceau bucurie.

Atunci când am contactat-o din nou pe Lisa, rezultatele ordinii erau evidente. „Simt din nou că lucrurile chiar sunt posibile... Nu-mi vine să cred cât de limpede mi-a devenit totul." A găsit timpul, motivația și abilitatea de a lua o decizie cu o miză enormă: a hotărât să renunțe la predat și să se concentreze pe afacerea ei. În

scurt timp, venitul firmei aproape s-a triplat. Dar cea mai mare schimbare a provenit din pasiunea nou-descoperită pentru munca și viața ei. „Acest proces este începutul unui parcurs cu adevărat important pentru mine", mi-a scris. „Încă simt atâta bucurie... Potențialul meu creator a luat avânt!!! Nu cred că s-ar fi întâmplat dacă nu mi-aș fi făcut ordine printre decizii... Acum sunt mult mai productivă și mai fericită." Iar situația aceasta s-a extins și dincolo de viața profesională. Relația cu fiul ei s-a îmbunătățit semnificativ, a slăbit 7 kilograme într-o lună după ce a făcut ordine prin decizii și a devenit mai optimistă.

Alegerile privind ordinea: dacă există mai multe opțiuni nu înseamnă întotdeauna că este și mai bine

Haideți să analizăm acum procesul efectiv prin care adoptăm decizii. Este logic să credem că ne este cu atât mai bine cu cât avem mai multe opțiuni. Dacă evaluați un furnizor sau un vânzător, cu cât există mai multe companii din care să alegeți, cu atât mai bine. Dacă luați o decizie privind investițiile pentru planul de pensie, cu cât sunt mai multe fonduri mutuale din care să alegeți, cu atât mai bine. Dacă încercați să obțineți cea mai bună slujbă, vă doriți cât mai multe opțiuni posibil.

Este adevărat că dacă există mai multe opțiuni, acestea ar putea fi un lucru bun, dar numai până la un anumit punct. În cazul unor decizii, putem deveni atât de copleșiți din cauza atâtor posibilități, încât luăm

decizii mai neinspirate și suntem mai puțin mulțumiți de ceea ce alegem într-un final.[4] Dar ce se întâmplă cu opțiunile pe care le-am ignorat: slujba pe care nu am acceptat-o, proiectul pe care l-am condus într-un anumit fel și nu în altul, o piață pe care am fi putut intra în locul celei pe care am ales-o sau mentorul pe care nu l-am ales? Mintea noastră este incredibil de eficientă în a ne convinge că, indiferent ce alegem, am fi putut face o alegere mai înțeleaptă.

În cazul majorității deciziilor, este necesar un mare efort pentru a analiza mai mult de cinci opțiuni. Atunci când vi se cere să adoptați o decizie, rugați să nu vi se ofere mai mult de cinci opțiuni. Dacă sunteți de capul dumneavoastră, cereți sfatul colegilor pentru a vă limita alegerile la deciziile cele mai bune și apoi luați-o pe cea finală. Astfel veți diminua regretul că nu ați luat în considerare o anumită opțiune.

Studiile indică și alte câteva modalități simple de organizare a deciziilor.[5] În primul rând, dacă alegerile sunt foarte asemănătoare, gândiți-vă că probabil există mai mult de o singură decizie bună, așa că alegeți una. În al doilea rând, ordonați-vă alegerile în mod logic, de exemplu, de la cea mai scumpă la cea mai ieftină sau de la riscul/recompensa cel/cea mai mare la riscul/recompensa cel/cea mai mic(ă). În al treilea rând, în cazul în care există mai multe opțiuni, trierea este obositoare dacă încercați să vă dați seama în același timp și ce anume vă doriți. Imaginați-vă că vă căutați un serviciu nou. Dacă știți dinainte că vă doriți ocazia de a vă dezvolta, o navetă scurtă și multă libertate, poate fi util să aveți un set mai mare de posibile slujbe din care să alegeți. Ați putea

găsi o potrivire mai bună între dorințele dumneavoastră (dezvoltare, navetă și libertate) și slujbele disponibile. Totuși, dacă nu sunteți sigur ce preferințe aveți, poate fi copleșitor să aveți o multitudine de opțiuni.[6]

Suficient de bine înseamnă suficient de bine pentru majoritatea deciziilor

Vreau să renunțați la ideea că trebuie să luați mereu decizia optimă. Uneori se întâmplă astfel, dar de multe ori, nu. Poate că este greu de acceptat, dar iată de ce este în regulă să fie așa: în majoritatea cazurilor, o decizie suficient de bună va fi suficient de bună. Căutarea perfecțiunii este deseori inutilă și are prețul său, întrucât irosește timp care poate fi alocat mai eficient pentru alte activități și generează sentimente de frustrare și dezamăgire atunci când nu alegeți opțiunea perfectă.

Înainte de a lua o decizie, întrebați-vă ce tip de rezultat vă va aduce bucurie. Nu are sens să căutați decizia perfectă dacă una suficient de bună vă va face la fel de fericit. În plus, având în vedere multitudinea de schimbări din lume, orice decizie luați ar putea fi temporară. Dacă faceți prea mult efort căutând soluția perfectă, probabil că veți fi foarte atașați de soluția respectivă, chiar dacă nu mai este funcțională.[7] De aceea suficient de bun înseamnă deseori mai mult decât suficient de bun.

Pentru a evita tendințele perfecționiste, stabiliți un termen limită pentru luarea deciziilor. Câștigul obținut în urma unor analize și discuții nesfârșite nu va merita timpul și eforturile investite. Fiți flexibil față de

actualizarea deciziilor dacă apar informații noi. Și nu uitați, pentru majoritatea deciziilor, consecințele nu sunt atât de grave pe cât ați crede.

***

Atunci când vă organizați deciziile, vă concentrați pe ceea ce are cu adevărat un impact. Apoi selectați ceea ce merită timpul și energia dumneavoastră și ceea ce trebuie eliminat, delegat sau automatizat. Deciziile dumneavoastră sunt eliberate de haosul unui număr copleșitor de opțiuni și vă conectați cu ceea ce încercați să realizați. Deciziile dificile par dintr-odată mai ușor de luat. Atunci când vine vorba despre decizii importante care vă solicită timpul și energia, veți fi mai implicat și mai mulțumit, indiferent ce alegeți.

Capitolul 7

Ordine în rețeaua de cunoștințe

Instagram este o platformă socială importantă pentru artiști, iar Lianne, pictoriță și ilustratoare britanică, era urmărită de un număr impresionant de persoane: 15 000. Oricât ar fi părut de extraordinar, plătea prețul de a fi permanent în legătură cu atât de mulți admiratori. Foarte multe mesaje neimportante îi îngreunau sarcina de a răspunde la cele cu adevărat importante: posibilii cumpărători. Existau și destule persoane care o necăjeau. Oameni care făceau comentarii grosolane, uneori idioate, alteori aproape abuzive. Pe măsură ce numărul lor creștea, a descoperit că era tot mai epuizată de aspectele rețelei sale care îi consumau timp și emoții.

Lianne petrecea atât de mult timp în mediile de socializare, încât își neglija munca și viața. „Sunt mamă și artist", mi-a spus cu mândrie. „Nu am timp de pierdut să răspund la postări de zece ori pe zi." Totuși, adevărul este că Lianne petrecea mai mult timp pe Instagram decât creând efectiv.

A decis să facă un lucru plin de curaj.

Lianne și-a șters contul de Instagram, renunțând la toți cei care o urmăreau. „În societatea actuală, oamenii

vor să aibă tot mai mulți fani, dar nu acesta este și scopul meu", s-a gândit ea. O rețea vastă nu o ajuta prea mult să își vândă arta. „Atunci când încerci să vinzi ceva cum e arta, prefer să am 50 de fani pasionați care cumpără efectiv decât 15 000 care sunt vag interesați și care îmi trimit mesaje grosolane." Faptul că a repornit de la zero fani i-a permis să fie mai selectivă și să se conecteze doar cu persoanele care îi apreciau cu adevărat munca.

Este ușor să te gândești la crearea de conexiuni, indiferent că se produce online sau în persoană, ca la un exercițiu de a câștiga cât mai multe relații posibil: contacte pe telefon, prieteni de Facebook, urmăritori de Instagram, conexiuni la LinkedIn sau urmăritori pe Twitter. Cifrele care pot fi ușor de urmărit ne creează o stare de bine pe măsură ce cresc. Ne putem compara cifrele cu cele ale colegilor și prietenilor, crezând în mod eronat că mai multe relații ne fac mai importanți. Sau mai populari. Sau mai plini de succes. Să vă spun ceva: o rețea mare înseamnă un singur lucru — doar că ai clădit o rețea mare!

Transformați-vă rețeaua de cunoștințe într-o sursă de bucurie. Creați o rețea plină de persoane cu care vă place să vă petreceți timpul și să vă întrajutorați, cărora le pasă de dezvoltarea și succesul dumneavoastră, față de care nu vă sfiiți să vă dezvăluiți defectele și cărora să le cereți sfatul.

Cât de mare ar trebui să fie rețeaua de care aveți nevoie?

Dacă aveți o rețea mare de cunoștințe, cresc șansele să știe cineva ceva care v-ar putea ajuta, cum ar fi o slujbă

neanunțată public sau răspunsul la o întrebare dificilă. Această logică îi determină pe oameni să investească atât de mult timp în dezvoltarea rețelei de cunoștințe. Persoanele pe care le cunoașteți deja (atât la serviciu, cât și în viața socială) vă împărtășesc deja ceea ce știu. Dar majoritatea contactelor dintr-o rețea vastă sunt oameni cu care rareori interacționați, așa că puteți învăța și mai mult de la ei. Și totuși, există o mare diferență între a avea o rețea plină de cunoștințe valoroase și una plină de cunoștințe valoroase *care sunt cu adevărat disponibile să ajute*.

Karen, investitor la o companie nou-înființată și fost director pentru tehnologie, a încercat mai întâi calea tipică de creare a unei rețele, întâlnindu-se cu cât mai multe persoane. „Probabil că am petrecut aproape un an mergând la conferințe și făcând cunoștință cu o groază de lume", mi-a spus ea. „Retrospectiv, acelea nu au fost cele mai autentice experiențe și conexiuni. Era doar un joc al cifrelor." Era epuizant și, în fond, o pierdere de timp.

După ce a reflectat asupra evenimentelor de conectare care păreau mereu că o dezamăgesc, și-a jurat să facă o schimbare. Karen a încetat să încerce să realizeze o rețea vastă și s-a orientat către stabilirea unor legături mai profunde cu un număr mai mic de oameni. Abordarea aceasta a fost rapid pusă la încercare pe când evalua o posibilă investiție într-o companie și avea nevoie rapid de un set de studii tehnice. Deși modestă ca amploare, rețeaua ei de cunoștințe cuprindea o doamnă despre care credea că o va putea ajuta. Karen a contactat-o și în decurs de câteva ore avea deja un răspuns detaliat. „Mi-ar fi trebuit săptămâni în șir să realizez acel studiu",

a explicat Karen. Deoarece stabilise deja o relație puternică cu persoana respectivă, Karen a primit răspunsul de care avea nevoie aproape imediat. După câteva zile, i-a trimis persoanei care a ajutat-o un bilet de mulțumire scris de mână.

Karen a cules și alte roade ale abordării ei minimaliste. „Sunt mult mai puțin îngrijorată când trebuie să particip la evenimente de conectare... Mi s-a eliberat o mulțime de spațiu cognitiv", spune ea.

Rețelele vaste îngreunează crearea unor relații profunde.[1] Studiile arată că oamenii pot administra în mod rezonabil aproximativ 150 de relații adevărate.[2] Dincolo de acest număr, este greu să cunoști cu adevărat oamenii din rețeaua ta. Încercați un exercițiu simplu: când vă gândiți la contactele și prietenii dumneavoastră, puteți evoca chipurile tuturor celor care se află în rețeaua de cunoștințe? Vă aduc ei toți bucurie? Probabil că nu.

Chiar și în cazul persoanelor cu rețele vaste de cunoștințe, majoritatea interacțiunilor provin dintr-un subset redus al rețelelor lor.[3] Mulți dintre „prietenii" din rețeaua noastră nu prea sunt interesați să interacționeze cu noi; în schimb, ne sună atunci când au nevoie de un serviciu. Christina, care a aflat în Capitolul 5 cum să își facă ordine în timp, a învățat lecția aceasta pe pielea ei. În calitate de absolventă de master la Harvard, a crezut că va avea numeroase avantaje dacă ar avea o rețea vastă și prestigioasă de cunoștințe. În timp, și-a dat seama că această rețea producea puține contacte valoroase, dar o mulțime de solicitări. „Ajunsesem într-un punct în care, într-o perioadă de două săptămâni, existau zece persoane diferite care îmi trimiteau e-mailuri cerându-mi

să le ajut", mi-a explicat ea. „Nu erau prieteni sau persoane care investiseră într-o relație cu mine în vreun fel." Disponibilitatea ei de a onora aceste cereri și-a pus amprenta asupra carierei și vieții ei, creându-i o stare de epuizare totală.

Lărgirea rețelei de cunoștințe nu ia doar foarte mult timp; când vine vorba despre conectare online, ea poate fi chiar nocivă pentru starea de bine psihologică. Potrivit studiilor, cu cât petrecem mai mult timp pe canalele sociale, cu atât suntem mai nefericiți.[1] Și asta deoarece, de obicei, oamenii postează doar veștile bune; foarte puțini dintre noi postează și vești rele. Câte notificări de LinkedIn ați primit care spuneau „Tocmai am fost concediat!" sau „Am dat-o rău în bară azi la muncă"? Nu vă mai comparați cu imaginea publică a altcuiva de pe mediile de socializare; în schimb, întrebați-vă ce progres înregistrați pe drumul către viața profesională ideală. Aceasta este singura comparație care contează.

Abordarea lui Marie privind organizarea rețelei de cunoștințe

Unul dintre cele mai importante aspecte ale creării unei rețele care aduce bucurie este să știți ce gen de relații vă face plăcere. De exemplu, unele persoane adoră să fie înconjurate de prieteni împreună cu care să se distreze. Altele preferă să aibă relații mai profunde cu doar o mână

de oameni. Eu fac parte din cea de-a doua categorie. Nu mă pricep foarte bine să mențin legătura și mă simt mai confortabil dacă am mai puține cunoștințe.

Dar când am părăsit compania și am început să lucrez în calitate de consultant independent, am depus toate eforturile pentru a crea legături cu cât mai mulți oameni, pentru că voiam să îmi fac cunoscută afacerea. Am participat la seminare și întâlniri pentru persoane din diverse domenii, făcând numeroase schimburi de cărți de vizită. Totuși, treptat, am observat că era ceva nu tocmai în regulă.

Cu cât cunoșteam mai mulți oameni, cu atât primeam mai multe invitații la evenimente și petreceri și cu atât mai aglomerată îmi devenea agenda. Nu mai aveam timp să fac ce îmi place. Eram atât de copleșită de e-mailuri, încât mă luptam să răspund la toate. Când mă uitam la numele din agendă, numărul persoanelor al căror chip nu mi-l aminteam continua să crească.

Nu era plăcut să fiu inundată de informații și mă întrebam dacă nu era cumva incorect să rămân conectată cu oameni pe care nici măcar nu mi-i mai aminteam. Cu cât creștea numărul cunoștințelor, cu atât mai neplăcut mă simțeam, așa că am decis să îmi resetez rețeaua.

Folosind Metoda KonMari, am analizat fiecare nume în parte și le-am păstrat doar pe cele care îmi aduceau bucurie. Numărul numelor din agendă și din aplicații a scăzut drastic. În cele din urmă, am rămas doar cu zece oameni în afara familiei și a persoanelor ale căror contacte erau esențiale pentru muncă. Să fiu sinceră, eram uluită câte nume am eliminat, dar ulterior mi-am simțit inima mult mai ușoară și am putut să mă ocup mai bine de relațiile pe care decisesem să le păstrez.

Pentru că acum aveam mai mult timp și mai mult spațiu mental, mi-am contactat familia mai des și le-am putut mulțumi sincer prietenilor, chiar și pentru lucruri mărunte. De asemenea, mă simțeam mult mai recunoscătoare decât înainte pentru persoanele acestea minunate cu care decisesem să păstrez legătura.

De când mi-am resetat rețeaua, mi-am făcut un obicei din a-mi revizui periodic relațiile și de a fi recunoscătoare pentru ele. Notez numele tuturor persoanelor cu care interacționez în acel moment și schițez sentimentele mele de recunoștință. Aceasta mă ajută să le apreciez și mai mult și să creez relații mai apropiate. Acest obicei este perfect pentru mine, deoarece, atunci când sunt ocupată și absorbită de muncă, am tendința de a uita să mă gândesc la oamenii din jurul meu.

Așa cum ați face pentru a vă crea un stil de viață cu bucurie, alegeți ceea ce vă aduce bucurie și aveți grijă la ceea ce decideți să păstrați: trebuie să le faceți pe amândouă pentru a crea o rețea de cunoștințe care să vă aducă bucurie. Atunci când simțiți că apare ceva care nu este tocmai în regulă cu rețeaua, luați-o ca pe un semn. Trebuie să credeți că puteți avea o viață mai împlinită și că puteți contribui mai mult la viețile celorlalți atunci când vă simțiți bine. Apoi luați-vă rămas-bun de la orice cunoștințe de care nu mai aveți nevoie și ocupați-vă de cele pe care decideți să le păstrați.

M.K.

Evaluați-vă contactele pentru a identifica acele relații care aduc bucurie

Probabil că aveți relații în multe locuri: LinkedIn, Facebook și alte rețele sociale, pe lângă listele de contacte de pe telefon și de pe platforma de e-mail. Iar Marie v-a ajutat deja să faceți ordine printre cărțile de vizită. Probabil că va lua foarte mult timp să adunați diversele liste de contacte într-un singur teanc integrat. Pentru relații, este în regulă să faceți ordine în fiecare platformă. Eliminați contactele de pe toate aceste platforme în același mod. Începeți prin a vă imagina viața profesională ideală. Cine sunt și ce gen de persoane doriți să aveți în preajmă și cu care să vă petreceți timpul?

Gândiți-vă la fiecare persoană în parte și întrebați-vă: *Care sunt cunoștințele de care am nevoie la serviciu?* Uneori legătura cu colegii sau partenerii de afaceri face parte din slujbă.

Apoi întrebați-vă: *Care cunoștințe mă pot ajuta să îmi dezvolt viziunea privind viața profesională?* Aceste cunoștințe vă ajută să creați un viitor care să vă aducă bucurie, cum ar fi o slujbă nouă (și mai bună), sau ocazii de a afla informații sau perspective valoroase cum ar fi posibili cumpărători sau sfaturi utile.

În sfârșit, întrebați-vă: *Ce cunoștințe îmi aduc bucurie?* De exemplu: *Zâmbesc când mă gândesc la persoana aceasta? Aș fi încântat dacă aș vedea-o în curând?* Unele s-ar putea să vă aducă bucurie pentru că aveți cu ele relații mai profunde. Altele ar putea fi persoane cu care vă place să vă petreceți timpul, pe care să le ajutați sau ghidați.

Dacă o persoană nu se încadrează în niciuna dintre cele trei grupe de mai sus, ștergeți-o din contacte, nu o mai urmăriți online sau nu îi mai urmăriți postările. Multe platforme sociale vă permit să renunțați la unele contacte sau cel puțin să nu mai primiți notificări, fără ca ele să știe acest lucru.

În viitor, acordați-vă permisiunea de a fi selectiv în ceea ce privește cunoștințele. Înainte răspundeam impulsiv „da" la fiecare cerere de prietenie de pe LinkedIn sau Facebook, din cauza entuziasmului pe termen scurt pe care îl simțeam pentru că mai adăugam un contact în listă. Dar mi-am dat seama că nu cream cu adevărat o rețea, ci mai degrabă acumulam o mulțime de legături vagi. Și să nu vă simțiți obligați să acceptați fiecare

solicitare de întâlnire în persoană sau să participați la fiecare eveniment de conectare din zona dumneavoastră. Poate că sună dur, dar astfel veți avea mai multă libertate să fiți implicat și să investiți în relațiile care contează cel mai mult.

Cum să creați relații de calitate

Tony, cu care am făcut cunoștință în Capitolul 4, și-a sărbătorit de curând cea de-a treia promovare în șapte ani. Întrucât este specialist în vânzări și marketing în industria energetică, ați putea crede că Tony și-a creat o rețea extraordinară care să îi sprijine cariera fulminantă. Nu este chiar așa.

În urma unor restructurări majore la compania la care lucra, superiorul său a fost concediat, iar Tony s-a gândit că și pe el îl poate aștepta aceeași soartă. În loc să contacteze un grup mare de cunoștințe, a discutat doar cu patru oameni cu care întreținea deja relații de calitate. Imediat a găsit patru oportunități promițătoare de serviciu. „Important nu era numărul contactelor mele. Nu existau nici măcar 30 de persoane pe care să le contactez. Aveam doar câteva, dar erau oameni de calitate", spune el.

Atunci când aveți o rețea limitată de cunoștințe, este esențial să vă asigurați că le păstrați pe cele potrivite. Studiile arată că legăturile de calitate implică două persoane cărora le pasă cu adevărat uneia de cealaltă, chiar și atunci când trec prin perioade dificile cum ar fi un termen-limită presant, o greșeală gravă sau, în cazul lui Tony, o amenințare la adresa carierei.[5] Împărtășim

sentimente adevărate cu acești oameni, învățăm de la ei, iar relațiile pe care le creăm pot rezista obstacolelor.

Mentorul meu, Jane, nu este doar un expert recunoscut în relații de calitate, ci și un exemplu de cum să întreții astfel de cunoștințe în viața profesională. În timp ce lucra la Universitatea Michigan, a demonstrat că legăturile de calitate cu colegii pot contribui la obținerea a numeroase rezultate pozitive, inclusiv la îmbunătățirea sănătății fizice și psihice, a învățării și creativității.[6]

Pentru a clădi relații de calitate, mai întâi trebuie să fiți prezent. Este ușor, dar atât de evident superficial să apăsați un „like" pe Facebook la postarea unui prieten sau să alegeți un „Felicitări" predefinit atunci când cineva postează pe LinkedIn un mesaj despre o promovare. Nu întrebați „Ce mai faci?" dacă nu sunteți dispus să auziți un răspuns de cinci minute care s-ar putea să nu fie foarte plăcut. Și nu răspundeți cu superficialul „Bine" dacă doriți să creați o relație de calitate. Îmi aduc aminte că prima dată când Jane m-a întrebat ce fac, i-am răspuns repede „Bine", presupunând că era doar politicoasă. Îmi amintesc bine reacția ei: m-a privit drept în ochi și m-a întrebat mai ferm „Nu, chiar mă interesează ce mai faci". Nu a acceptat primul răspuns, pentru că nu ducea către crearea unei prietenii adevărate. Trebuia să se imagineze în locul meu pentru a putea afla cu adevărat ce se petrecea în viața mea. Iar eu a trebuit să îmi depășesc teama de a mă simți vulnerabil, având încredere într-o persoană ale cărei respect și stimă mi le doream (și de care aveam nevoie). Chiar dacă era un savant eminent (iar eu un student), era totuși o persoană care dorea să stabilească o relație adevărată.

În al doilea rând, ajutați-i pe ceilalți să dea ce au mai bun. Atunci când oamenii își dau seama că doriți într-adevăr să îi ajutați, ei se deschid pentru a stabili o legătură de calitate. Mentoratul este o modalitate excelentă de a realiza acest lucru, dar nu este singura. Printre modurile mai puțin formale de a-i sprijini pe ceilalți este să-ți ajuți un coleg care are nevoie sau să vă oferiți să ascultați pe cineva. Le putem fi de un real folos celorlalți dacă îi ascultăm, le punem la dispoziție un feedback constructiv legat de un proiect sau le susținem proiectele. Jane și-a dedicat o parte imensă a carierei sprijinului acordat studenților în moduri în care puțini mentori o fac. Iar rezultatele au început să vorbească de la sine, întrucât a instruit câțiva dintre cei mai influenți profesioniști din domeniul său.

În al treilea rând, fiți deschis și aveți încredere în ceilalți. Deveniți și mai vulnerabil — lăsați-i pe ceilalți să afle despre greșelile dumneavoastră și fiți sincer în legătură cu defectele pe care le aveți. Astfel, deveniți abordabil și demonstrați că și dumneavoastră vă puteți dezvolta. Acest lucru este greu de făcut atunci când te concentrezi prea mult asupra nesiguranței privind statutul pe care-l ai la serviciu. Iar dacă sunteți lider, ceilalți vă așază uneori pe un piedestal și, astfel, deveniți și mai greu de abordat. Până și cea mai talentată și minunată persoană cu care lucrați face o mulțime de greșeli. Exact ca dumneavoastră! Nu vă mai prefaceți că sunteți perfect. Astfel, veți putea să începeți să stabiliți conexiuni semnificative.

O altă modalitate de a clădi încrederea este să delegați în mod autentic. Nu atribuiți o sarcină cuiva, după care

să îi monitorizați permanent evoluția și să îi ignorați ideile. Încă de când eram proaspăt doctorand, Jane îmi încredința părți importante din diverse proiecte de cercetare. Iar atunci când o dădeam în bară, îmi povestea despre numeroasele dăți când i se întâmplase și ei și recunoștea că greșelile sunt parte a oricărui proiect.

În al patrulea rând, încurajați atitudinea ludică. Aceasta nu doar că asigură o breșă ce ne permite să ne comportăm infantil uneori, dar ne asigură posibilitatea de a gândi mai profund și ne stimulează creativitatea.[7] Evenimentele de echipă sau din cadrul companiei care sărbătoresc o realizare pot încuraja distracția, dar evenimentele mai spontane, organizate individual sunt de obicei mai autentice și nu par atât de forțate.

În cariera sa, Jane a organizat numeroase evenimente la care au participat cercetători internaționali de renume. Profesorii au tendința de a fi o gașcă destul de introvertită, serioasă și cinică. Și totuși, ea găsește mereu o cale de a-i face să se distreze. Una dintre metodele ei preferate este să le înmâneze un obiect al conferinței care simbolizează tema evenimentului, încurajând în același timp pe toată lumea să capete o stare de spirit veselă; de exemplu, semințe de flori pentru o conferință despre dezvoltare profesională.

În loc să spuneți orbește „da" la orice solicitare de mentorat, consiliere sau alte tipuri de sprijin, construiți relații care contează. Este în regulă să refuzați solicitări superficiale, la fel cum este o satisfacție personală să vă folosiți rețeaua de cunoștințe pentru a ajuta oamenii la

care țineți cu adevărat. Să înlocuim conectarea de rețea cu interacțiunea de calitate, substituind rețelele vaste de cunoștințe, care au deseori puțină substanță, cu rețele mai mici de legături care aduc într-adevăr bucurie.

Capitolul 8

Ordine printre ședințe

Gavino își petrecuse o mare parte din carieră în sectorul public, în forțele de ordine și ulterior în armata americană. Era o carieră satisfăcătoare, cu aspecte importante care includeau actualizarea programei și a operațiunilor unei academii de poliție și implicare în asigurarea desfășurării de alegeri libere în Afghanistan. Dar cariera aceasta era și înțesată de ședințe. Pentru că existau ședințe zilnice obligatorii, Gavino și-a dat seama că participa la ele chiar și atunci când nu era nimic de discutat.

În cele din urmă, Gavino a părăsit sectorul public pentru a lucra la o firmă internațională de consultanță. El ajută unele dintre cele mai mari companii din lume să transfere funcțiile de resurse umane cum ar fi statul de plată și evidența concediilor pe o singură platformă tehnologică.

Gavino a descoperit destul de repede că universul corporațiilor este foarte diferit de cel al angajatorilor lui din sistemul public. În lipsa unor protocoale rigide, liderii puteau decide când și cum anume să își organizeze ședințele.

Primul lui proiect a fost pentru un producător cu sediul în Florida. Cei doi lideri de proiect aveau aceleași poziții și un istoric asemănător în cadrul companiei de consultanță. Deși ambii participau la ședințele celuilalt, atunci când ștafeta conducerii trecea de la unul la altul, ședințele erau diferite. John, primul lider, prefera să programeze întâlniri frecvente, dureros de lungi. Mark programa mai puține întâlniri, care erau mai scurte și mai succinte.

Discuțiile din ședințele lui John erau dezlânate și se încheiau doar atunci când toată lumea era atât de obosită, încât pur și simplu se oprea din vorbit. În timpul unei ședințe interminabile alături de alți colegi consultanți, cineva a ticluit un plan pentru a se elibera: să se scuze pentru a merge la toaletă. După ce o doamnă a cerut permisiunea de a merge la toaletă, ceilalți au urmat-o imediat, încheind astfel ședința. „Întâlnirile astea efectiv te răpesc de la muncă și îți fac ziua mult mai lungă... sunt văzute aproape ca o pedeapsă... îți ucid bucuria de a munci", mormăia Gavino.

Pe de altă parte, ședințele lui Mark începeau la timp și se încheiau deseori devreme, datorită unei agende stabilite în prealabil. Gavino se simțea motivat și implicat în timpul ședințelor și, după terminarea lor, pregătit să depună toate eforturile și să aibă o contribuție valoroasă.

Oricât de mult ne displac ședințele, avem nevoie de ele. În cadrul lor venim cu idei noi, luăm decizii importante, învățăm de la alții și lucrăm împreună. Conform unui studiu, mai mult de 15% din satisfacția profesională a unei persoane se bazează pe mulțumirea obținută

în urma ședințelor la care participă.[1] Este o cifră destul de mare dacă luăm în calcul numeroșii factori care influențează satisfacția profesională cum ar fi tipul serviciului prestat, remunerația, șansele de promovare și relația cu superiorul.

Atunci când conducem și participăm la ședințe bine organizate, este mult mai ușor să simțim bucurie la serviciu. Și totuși, nu este nicio îndoială că, atunci când sunt conduse prost, ședințele devin un punct nevralgic și unul dintre cele mai mari obstacole în calea productivității.[2] Ele diminuează gradul de implicare, ne epuizează emoțional și răpesc muncii bucuria.[3] Dar, după cum o ilustrează experiența lui Gavino, ședințele nu sunt neapărat problema. Putem fi mai productivi cu ședințe mai puține și mai scurte. Indiferent care este poziția sau rolul dumneavoastră, există niște pași simpli pe care îi puteți face pentru a dubla eficiența ședințelor în jumătate din timp, adăugând și un element reconfortant de bucurie!

Imaginați-vă ședința ideală

Înainte de a începe să puneți ordine printre ședințe, gândiți-vă cum arată o „ședință ideală" — atât cele la care participați, cât și cele pe care ați putea să le conduceți în mod oficial. Chiar dacă sunteți abia la începutul carierei și vă aflați la mila modului în care organizează alții ședințele, este important să știți ce doriți să obțineți în urma acestor întâlniri. Dacă vă spuneți că fiecare întâlnire la care participați va fi o experiență descurajantă, tocmai asta se va întâmpla.

Ați descrie ședința ideală ca având un scop și un obiectiv limpede? Participare activă? Oameni care să se asculte unul pe altul, respectându-și opiniile și simțindu-se bine? O ședință în care puteți să arătați rezultate într-un timp scurt?

Notați-vă sau gândiți-vă cum ați dori să fie o ședință ideală și ce rezultate ați vrea să producă.

Adunați la un loc întâlnirile

S-ar putea să nu vă dați seama cât timp și efort se consumă în întâlniri, deoarece acestea sunt risipite pe parcursul întregii săptămâni. A sosit momentul să adunați toate întâlnirile într-un singur loc.

Revizuiți calendarul ultimei săptămâni și identificați toate ședințele la care ați participat. Asigurați-vă că le includeți și pe cele care nu au fost programate în mod oficial, cum ar fi o reuniune de ultim moment. Acum, folosind un cartonaș pentru fiecare întâlnire (sau un tabel, ca mai înainte), scrieți denumirea, câte minute a durat și frecvența cu care participați.

Apoi luați fiecare cartonaș și întrebați-vă:

A fost necesară pentru serviciu? De exemplu, a oferit informații pe care nu le-ați fi putut afla citind în altă parte? V-a ajutat să rezolvați probleme esențiale? A condus la luarea unei decizii vitale sau a unui plan de acțiuni? Trebuia să participați pentru că șeful ar fi fost furios dacă nu ați fi făcut-o? În cazul ședințelor săptămânale, chiar este necesar să participați de fiecare dată?

M-a ajutat să mă apropii mai mult de idealul vieții mele profesionale? De exemplu, ați aflat ceva care să vă ajute în dezvoltarea carierei?

Mi-a adus bucurie? De exemplu, v-a făcut să vă simțiți mai legat de colegi? V-ați simțit bine?

Rupeți cartonașul fiecărei ședințe care nu îndeplinește măcar una dintre aceste condiții. Nu uitați să mulțumiți pentru ceea ce v-a învățat (chiar dacă ceea ce ați învățat a fost cum să nu organizați o ședință!).

În cazul ședințelor pe care trebuie să le organizați dumneavoastră, analizați fiecare cartonaș cu gândul că le veți anula pe toate pe care le-ați aranjat deja. Nimic nu e sacru — întrunirea scurtă săptămânală, ședința trimestrială în afara sediului, ședința de încheiere de semestru sau întâlnirea bilunară pentru un proiect. Păstrați doar ședințele recurente care conduc de obicei la o eficientizare a muncii și aduc cea mai mare satisfacție participanților, până când nu mai sunt necesare sau utile. Doar pentru că au generat rezultate minunate în trecut nu înseamnă că ar trebui să continue la nesfârșit.

Acum așezați toate celelalte cartonașe în fața dumneavoastră pentru a le putea privi pe toate deodată. Ce vă transmit ele despre munca dumneavoastră? Petreceți prea mult timp în ședințe și nu ocupându-vă efectiv de ce aveți de făcut? Reprezintă majoritatea cerințe de serviciu și prea puține dintre ele vă apropie de atingerea idealului dumneavoastră profesional? Ați descoperit că zilele vă sunt ocupate de participarea la ședințe doar pentru a vă mulțumi șeful?

Separați ședințele dezorganizate de cele irelevante

Faceți tot posibilul pentru a nu participa la nicio ședință care nu este necesară, nu vă ajută în atingerea unui viitor plin de bucurie sau nu vă aduce bucurie. Adevărul este că, în pofida eforturilor noastre, acest lucru nu va fi posibil tot timpul. În cazul unora, dată fiind natura locului de muncă, s-ar putea să nu se poată niciodată. Va trebui să vă folosiți mintea în funcție de propriile condiții de muncă. Dar multe persoane au mai multă libertate de decizie decât conștientizează.

Există două motive pentru care oamenii nu vor în general să participe la ședințe: pentru că sunt dezorganizate sau pentru că nu sunt deosebit de relevante pentru munca lor. Voi explica mai încolo că oricine poate contribui la o mai bună organizare a unei ședințe. Ordinea poate îmbunătăți aceste ședințe și, pentru că sunt relevante, merită să fie păstrate. Puteți colabora pentru a le ajuta să își manifeste potențialul la maximum.

Dacă descoperiți că scopul unei ședințe nu este relevant pentru învățare sau pentru a vă aduce contribuția, este timpul să încercați să renunțați la participare. Prezența dumneavoastră nu vă ajută să avansați către idealul profesional sau nu servește altui scop, cum ar fi să vă ajutați colegii. Tony, specialistul în marketing din industria energetică pe care l-am cunoscut în Capitolul 4, analizează acum potențialul fiecărei ședințe înainte de a participa. Mulți dintre colegii lui lucrează până seara târziu pentru că trec dintr-o ședință în alta pe parcursul zilei și nu reușesc să își termine treaba.

„Probabil că 10% dintre ședințe merită timpul alocat", estimează el.

Tony are o abordare directă. El a învățat că dacă este un bun jucător de echipă, beneficiază de o oarecare libertate de a refuza politicos unele ședințe. Deși este un angajat de nivel mediu care nu organizează ședințe, are deja experiența necesară pentru a-și da seama la care dintre ele merită să participe. Și nu se sfiește să îi spună șefului atunci când simte că participarea nu i-ar fi utilă. „Dacă merg la ședința aceasta, voi întrerupe activitatea care aduce cu adevărat valoare acționarilor noștri", îi place lui să spună.

Multe companii pun atât de mult preț pe ședințe, încât nu este realist să lipsești fără a lua măsuri suplimentare. Este posibil ca unii să nu aibă încrederea sau statutul necesare pentru a spune explicit că nu vor să participe la o ședință. S-ar putea să vă simțiți obligat să participați pentru că este intimidant, și poate chiar deloc înțelept, să îi spuneți unui coleg că nu mergeți la o anumită întâlnire. Imaginați-vă cum ar suna conversația. „Îmi pare rău, dar ședința ta mă epuizează și este inutilă. O să lipsesc." Iar atunci când șeful convoacă o întâlnire, este imposibil să refuzi. Așadar, ce ați putea face?

Luați în calcul să solicitați dinainte o descriere a scopului și agenda ședinței. Faceți-o din dorința sinceră de a merge pregătit. S-ar putea să vă dați seama că ședința este chiar relevantă pentru activitatea pe care o prestați. Dar dacă tot mai aveți îndoieli legate de lucrurile pe care le-ați putea afla sau cu care ați putea contribui, adresați niște întrebări simple. Formulați-le în așa fel încât să arate că sunteți interesat ca întâlnirea să fie un succes,

pentru ca organizatorul să nu intre în defensivă. Adresați întrebări precum: *Cum aș putea contribui la succesul întâlnirii? Cum m-aș putea pregăti cel mai bine pentru întâlnire?* Acestea vă oferă o modalitate rapidă, cu riscuri minime, de a obține o imagine mai clară a rolului dumneavoastră în cadrul ședinței. S-ar putea chiar ca ele să-l ajute pe organizator să conchidă că prezența dumneavoastră nu este necesară.

Dacă, după acest efort preliminar, încă mai sunteți convins că nu aveți nimic de adăugat, cereți politicos să nu participați. Îl puteți informa pe organizator că nu sunteți persoana potrivită. Studiile arată că dacă oferiți o explicație, cum ar fi că nu dețineți informații relevante sau nu aveți vreun interes, șansele dumneavoastră cresc.[4] Dacă se poate, numiți o persoană care poate avea o contribuție mai valoroasă la întâlnirea respectivă.

Dacă participați la multe întâlniri nu înseamnă că sunteți mai valoros

Fiți sincer cu dumneavoastră înșivă și stabiliți dacă nu cumva, fără să vă dați seama, contribuiți la mărirea teancului de ședințe. Atunci când întreb oamenii dacă agenda le este plină cu prea multe ședințe, aproape întotdeauna răspund pozitiv. Dar atunci când îi întreb cum s-ar simți dacă nu ar fi invitați la o ședință, probabilitatea este la fel de mare să o considere o insultă sau un semn de marginalizare. Încercați să scăpați de gândul că sunteți cu atât mai important cu cât participați la mai multe ședințe. Chiar trebuie sau doriți să participați? Încercați să participați doar pentru că vi se pare că astfel

vă demonstrați valoarea? Sau sunteți îngrijorat că veți pierde o conversație importantă sau vreo decizie-cheie? Nu uitați, ședințele sunt doar unul dintre numeroasele moduri în care puteți să vă aduceți contribuția. Scopul dumneavoastră nu este să câștigați premiul pentru cele mai multe ședințe la care ați participat.

Oricine poate aduce mai multă bucurie într-o ședință

Atunci când intrați într-o ședință, pătrundeți într-un spațiu al colaborării, luării de decizii și schimbului de idei. Dacă apreciați acest spațiu, se va transforma într-o sursă de bucurie. Nu îl folosiți pentru a servi intereselor personale limitate. Ședințele nu sunt locul în care să țineți discursuri lungi, la care să participați cu mintea închistată sau să respingeți ideile colegilor pentru a le promova pe ale dumneavoastră.

Regula nr. 1: Participați. Participați cu adevărat. Am observat mult prea multe întâlniri în care foarte puțini oameni sunt cu adevărat prezenți și implicați. Stați drept, aproape de masă și emanați energie pozitivă. Nu este momentul să vă lăsați mintea să colinde.

Regula nr. 2: Mergeți pregătit. Dacă organizatorul v-a trimis agenda întâlnirii dinainte, asigurați-vă că sunteți pregătit. Dacă simțiți că nu aveți timp suficient pentru a vă pregăti, probabil că nu aveți timp nici să participați la întâlnire. Întrebați-vă din nou: *Ședința aceasta merita cu adevărat să o păstrez?*

Regula nr. 3: Lăsați deoparte electronicele. Pe bune, vedem cu toții cum aruncați un ochi la telefon. Este

nepoliticos și transmite mesajul că întâlnirea nu este importantă și nu vă merită atenția. Aglomerează încăperea cu multe zgomote, de la notificări la tastatul pe ecran. Odată ce o singură persoană procedează astfel, o vor urma altele, iar grupul întreg va trata întâlnirea fără respectul pe care îl merită. Dacă vă concentrați asupra întâlnirii, aceasta va fi mai scurtă, mai eficientă și mai plăcută.

Regula nr. 4: Ascultați... ascultați *cu adevărat!* În timpul ședințelor ar trebui să putem învăța unii de la alții. Este destul de greu, deoarece tuturor ne place să vorbim. În cadrul unui set de experimente, cercetătorii au descoperit că oamenii voiau atât de mult să vorbească, încât erau chiar dispuși să renunțe la a mai câștiga o anumită sumă pentru a vorbi mai mult. Analiza imagistică a creierului acestor oameni în timpul studiului a arătat că vorbitul oferă aceleași sentimente de satisfacție ca mâncatul sau sexul.[5] Nu este de mirare, așadar, că întâlnirile devin repede încărcate cu multă vorbărie care deviază de la subiect și prea puține persoane mai sunt atente.

Regula nr. 5: Spuneți-vă punctul de vedere. Sunt momente când aveți informații aparte de împărtășit. Concentrați-vă să contribuiți la conversație cu informații noi, o perspectivă diferită sau readucând discuția pe făgașul normal. Dacă descoperiți că grupul are nevoie de mai multă gândire critică, cereți să jucați rolul „avocatului diavolului" sau să reprezentați „concurentul" ori altă parte interesată, cum ar fi alt grup din companie, un organism de reglementare sau un client. Deși un lider eficient va reduce discuțiile redundante și inutile, un bun

participant la întâlnire își poate ajusta comportamentul și își dă seama când este timpul să vorbească și când este momentul să asculte în baza unei reguli simple: *Am de oferit informații noi care să conducă întâlnirea către îndeplinirea obiectivului ei?* În caz contrar, este momentul să îi ascultați pe ceilalți.

Regula nr. 6: Nu faceți rău. Suntem adulți responsabili. Atunci când dăm vina pe alții, îi întrerupem sau ne lăudăm, creăm disfuncții. În cadrul unui studiu remarcabil care a inclus 92 de ședințe de echipă, comportamentul negativ în ședință a creat mult mai mult rău decât binele pe care l-au adus comportamentele pozitive.[6] Așadar, măcar lăsați deoparte remarcile sarcastice și atitudinea negativă în biroul dumneavoastră.

În sfârșit, sprijiniți-i pe ceilalți. În loc să respingeți imediat ce spune o persoană, încercați să construiți pe baza contribuției sale. Înlocuiți „Nu, dar" cu un „Da, și" pentru a vă amuți instinctul de a respinge ideile altora și a vă condiționa să construiți ceva pe baza lor. Ei se vor simți mai bine, la fel ca dumneavoastră, pentru că i-ați sprijinit.

Organizați o întâlnire ordonată

Poate că sunteți un director care organizează ședințe în mod constant. Sau poate că aspirați să avansați în carieră și să preluați responsabilități suplimentare, care probabil ar include și organizarea de întâlniri. S-ar putea să lucrați cu clienți și să fie nevoie să organizați discuțiile cu ei pentru a obține rezultate mai bune. Poate că șefa va veni la dumneavoastră cândva și vă va cere să vă ocupați

de o ședință în locul ei. Veți fi pregătit? Indiferent ce post aveți, să învățați cum să conduceți o ședință ordonată este o abilitate care vă va prinde bine.

În primul rând, trebuie să știți ce doriți să realizați. Este nevoie de o ședință? Unele ședințe sunt pur informative și de obicei există o modalitate mai eficientă de a distribui aceste informații. Un simplu material sau câteva *slide*-uri ar putea conține ceea ce intenționați să transmiteți. Lăsați oamenii să se informeze rapid în momentul care le convine și rezervați ședințele pentru discuții și adoptarea deciziilor.

În cazul ședințelor recurente, obiceiul este ca ședința săptămânală să aibă loc doar dacă nu o anulează cineva în mod direct. Puteți înlocui o ședință recurentă cu una ocazională atunci când aveți cu adevărat ceva important de transmis?

În al doilea rând, gândiți-vă cu atenție la participanți. Dată fiind programarea digitală, este prea ușor să îi invitați pe alții să participe. De asemenea, este tentant să adăugați cât mai multe persoane posibil, fie pentru a face ca ședința să pară mai importantă, fie pentru că dumneavoastră credeți că întâlnirea va decurge mai bine. Dacă ar fi trebuit să le scrieți o invitație de mână, v-ați fi alocat timpul necesar pentru a le include?

Realitatea este că prezența unui număr prea mare de oameni îngreunează desfășurarea unei ședințe. Mai important decât să aveți o încăpere plină este să fie prezenți în încăperea respectivă oamenii *potriviți*, cei care au informații speciale cu care să contribuie, autoritatea de a lua măsurile necesare sau de a adopta o decizie.

În al treilea rând, indicați în invitație scopul întâlnirii. Aceasta va ajuta oamenii să se decidă dacă au cu adevărat nevoie să participe. Dacă nu, dați-le permisiunea de a lipsi fără a suferi consecințe ulterioare. În cazul în care considerați că întâlnirea nu este la fel de eficientă fără prezența unei anumite persoane, anunțați-o cât de importantă este participarea sa. Dacă întâlnirea decurge lin în absența ei, înseamnă că nu a fost cu adevărat nevoie de ea.

Asigurați-vă că agenda cuprinde suficiente detalii pentru ca participanții să se poată pregăti în mod adecvat. De exemplu, puteți identifica decizii specifice sau acțiuni propuse spre a fi dezbătute, cereți-le oamenilor să se gândească dinainte la niște întrebări și invitați-i să vină cu idei clare.

În al patrulea rând, încurajați participarea. Ați invitat oameni care să contribuie la întâlnire și nu există un mod mai rapid de a demoraliza un grup decât să nu vă mai opriți din vorbit. Explicați limpede de la bun început că scopul dumneavoastră este să adunați ideile tuturor și nu ca toată lumea să vă asculte sau să fie cu acord cu ceea ce spuneți. Atunci când liderii vorbesc prea mult, aceasta încetinește procesul decizional[7], scade productivitatea[8] și duce la decizii greșite în general.[9]

Evitați să cereți fiecărei persoane să spună ceva. În schimb, cereți tuturor să intervină atunci când au ceva nou de adăugat. Încurajați implicarea activă cu întrebări deschise care stimulează dezbaterea și asigură pe toată lumea că se poate discuta liber. Puteți lansa întrebări precum: Din ce alt unghi mai putem privi problema asta?

După ce puncte nevralgice ar trebui să ne uităm? Cum se vor simți clienții, angajații sau acționarii noștri?

Dacă oamenii nu participă, mai ales la o ședință recurentă, purtați o conversație scurtă cu ei pentru a le încuraja participarea data viitoare. Simt că nu au nimic de adăugat? Dacă așa este, să fie oare pentru că nu sunt cea mai potrivită persoană care ar trebui să participe la întâlnire? Permiteți-le să absenteze. De exemplu, dacă le lipsește încrederea în sine, dacă sunt persoanele cu poziția cea mai măruntă de la întâlnire, spuneți-le că le-ați invitat pentru că doriți să le aflați părerea.

În al cincilea rând, stabiliți durata ședințelor. Cea mai frecventă este de 30 sau 60 de minute, deoarece este o cifră rotundă, dar, în afară de asta, nu există altă logică. Rareori întâlnirile se încheie mai devreme, chiar dacă discuțiile s-au terminat. Dacă sunt programate pentru câteva ore, atunci vor dura câteva ore.

Odată ce ședințele depășesc 60 de minute, probabil că oamenii încep să nu mai fie atenți. Dacă durează prea mult, prima jumătate tinde să fie neproductivă, deoarece lipsește senzația urgenței. Pe lângă faptul că durează mai puțin, o ședință mai scurtă și o presiune moderată a timpului pot genera creativitate.

Încercați să reduceți timpul alocat ședințelor cu perioade de câte 15 minute, până când descoperiți că timpul este prea scurt.

Deși ședințele exagerat de lungi ne consumă energia, aveți grijă să nu le înlocuiți cu ședințe mai scurte, dar mai dese. Majoritatea oamenilor răspund afirmativ solicitărilor pentru ședințe scurte, dar acestea pot fi aproape la fel de costisitoare ca și cele lungi (și asta

dacă presupunem că rămân scurte, ceea ce se întâmplă rareori!). Pregătirea pentru ele consumă timp și ne distrag atenția de la alte treburi. În cadrul unui studiu, cercetătorii au descoperit că minutele petrecute în ședințe aveau un impact nesemnificativ asupra stării de bine a angajaților. Ce conta era numărul ședințelor la care participau. Întreruperile constante cauzate de multe întâlniri scurte îi făceau să se simtă mult mai lipsiți de motivație și epuizați decât în urma unor ședințe mai puține, dar mai lungi. De asemenea, au descoperit că un număr mai mare de ședințe nu a crescut productivitatea.[10] Este mult mai bine să comprimați o serie de aspecte asemănătoare într-o ședință de aproximativ 45 de minute decât să programați câteva întruniri scurte pe parcursul săptămânii.

Organizați ședințe în picioare, fără masa și scaunele clasice de conferință, deoarece au ca rezultat mai multe idei creative și o mai bună colaborare.[11] În mod simbolic, statul jos marchează teritoriul, ceea ce face oamenii să devină prea posesivi față de propriile idei și mai puțin deschiși la unele noi. În schimb, statul în picioare îi determină să fie mai implicați și mai puțin conștienți de teritoriul lor. Un bonus este că aceste ședințe au tendința de a fi mai scurte.[12]

În sfârșit, așa cum o ședință are nevoie de un scop și o agendă, este necesară și o recapitulare. Începeți prin a mulțumi tuturor pentru participare. Oamenii își rup din programul lor aglomerat pentru a susține agenda ședinței, așa că le datorați recunoștință sinceră. O recapitulare ar trebui să îi ajute să înțeleagă de ce timpul lor a fost petrecut în mod benefic. Adresați

întrebări precum: Ce progres am înregistrat? Ce obstacole au apărut? Ce am învățat? Ce am rezolvat? La finalul ședinței în care s-a luat o decizie, cereți-le oamenilor să se angajeze în mod public să depună eforturi pentru a o susține, chiar dacă nu au fost în favoarea deciziei respective. Cu această declarație publică, crește probabilitatea ca angajații să o pună în aplicare și se reduc discuțiile ulterioare neoficiale prin care să submineze sau să saboteze decizia.

Imaginați-vă niște ședințe energizante, la care sunteți nerăbdători să participați. Ele înregistrează progrese pentru proiectele apreciate și uneori chiar se încheie repede. Această viziune este posibilă dacă vă faceți treaba în ordonarea ședințelor. Ajutați pe toată lumea să simtă mai multă bucurie în sala de conferințe!

Capitolul 9

Ordine în cadrul echipelor

Marcos și-a găsit echipa de vis. În calitate de analist senior extern care supraveghea achizițiile de IT în toată America de Nord pentru o companie energetică importantă, Marcos adora să meargă la serviciu în fiecare zi. Dar la un an după ce s-a angajat, industria energetică a înregistrat o cădere. Poziția lui a fost restructurată. Directorul lui Marcos i-a dat un ultimatum: să părăsească firma sau să se alăture altei echipe.

În mod evident, Marcos era supărat. Nu voia să își părăsească fosta echipă, iar munca în echipa cea nouă părea destul de plictisitoare: să trieze și să se ocupe de 15 000 de facturi pe care le primea lunar compania. Întrucât nu voia să rămână șomer, s-a alăturat reticent noii echipe și a început sarcina plictisitoare de corectare a erorilor de facturare. „Era dureros. Mă simțeam rănit", spunea el.

Când a sosit în echipa nouă, și-a dat seama că munca acesteia era haotică. Având o rată de eroare de peste 10%, prea multe facturi rămâneau neplătite sau erau plătite incorect. Echipa formată din 15 persoane nu avea un lider oficial. Marcos a luat măsuri. *Ai primit cea mai*

proastă poziție din organizarea canalului de distribuție, și-a spus. *Poți deveni lider fără titlu?* A devenit tipul acela la care apela toată lumea pentru a corecta erorile din facturi, ajutându-i pe ceilalți să își ușureze munca. Indicațiile pe care le oferea restului echipei au oferit și mai multă greutate eforturilor sale.

Strădaniile lui au însemnat foarte mult. Echipa s-a închegat, oamenii au început chiar să aprecieze ceea ce făceau, iar grupul a redus rata erorilor la doar câteva procente. Începeau să fie recunoscuți pentru munca lor de calitate. În scurt timp, conducerea l-a recompensat pe Marcos cu o nouă poziție în departamentul de analiză a lanțului de distribuție, o parte mai respectată a companiei. Atunci când a părăsit grupul de facturare, conducerea i-a oferit succesorului său poziția oficială de lider de echipă, o recunoaștere pe care Marcos nu a primit-o niciodată, dar o dovadă a impactului pe care l-a avut rolul său neoficial.

A păstrat legătura cu fosta echipă. În doar câteva luni, noul lider a eliminat multe dintre schimbările pe care le instituise Marcos. Starea de spirit și implicarea echipei au scăzut drastic. În mai puțin de un an de când se mutase, conducerea i-a cerut lui Marcos să se reîntoarcă la fosta echipă.

Pentru a doua oară în doi ani, a părăsit un serviciu pe care îl iubea pentru o echipă a cărei muncă o considera plictisitoare. Mai mult, echipa iar nu avea un lider desemnat, iar Marcos nu a primit nici recunoașterea oficială, nici mărirea de salariu pe care simțea că le merită. Era dezamăgitor, și totuși, în forul său interior, o parte din el era încântată să accepte provocarea oricum.

A abordat rolul acesta pentru a doua oară cu planuri mari. *Chiar dacă aceste persoane nu îmi sunt subordonate, voi reconstrui echipa și o voi face să funcționeze așa cum trebuie,* s-a gândit el. Acționând ca liderul care mulți dintre noi aspiră să devină, a început să facă ordine în echipă. Era prea mare și neproductivă și devenise un loc în care angajații aveau parte de prea puțină bucurie. Și-a stabilit un obiectiv ambițios de a diminua rata erorilor de la peste 10% la un impresionant prag de 3%, reducând în același timp dimensiunea grupului. Dorea să facă echipa atât de eficientă, încât să devină imposibil să mai fie rechemat aici a treia oară. „Toată lumea din echipă știe că încerc să mă înlocuiesc pe mine cu niște procese automate", se lăuda el.

A ajutat la crearea unui program care să efectueze echivalentul muncii a cinci membri ai echipei, pregătind astfel terenul pentru reducerea echipei cu mai bine de jumătate. Ulterior, le-a găsit colegilor slujbe mai bune. Unul a părăsit munca manuală și plictisitoare de corectare a facturilor pentru a prelua responsabilitatea întâlnirilor grupului. Un altul și-a făcut în sfârșit curajul de a se muta într-o echipă care îi putea folosi mai bine abilitățile. Datorită eforturilor sale, compania a economisit o mulțime de bani, iar angajații prestau o activitate care le aducea mai multă bucurie — o mare diferență față de monotonia corectării a mii de facturi. Marcos se simțea împlinit când ajuta pe toată lumea, spunând despre munca sa că este „perfect satisfăcătoare".

***

Atunci când echipele se sincronizează, munca este energizantă și productivitatea este ridicată. Membrii

echipei sunt plini de mândrie și decișii să aibă o contribuție importantă. Dar atunci când ne aflăm într-o echipă care este dezorganizată, irosim timp și devenim frustrați. Am putea chiar să absentăm de tot, participând la ședințe nepregătiți sau nedispuși să ne prezentăm propriile idei.

Dată fiind natura majorității locurilor de muncă, este greu să simțim bucurie la serviciu dacă echipele în care ne aflăm nu sunt fericite. Marcos a profitat de ocazia de a-și îmbunătăți echipa, chiar și în lipsa unui rol oficial de conducere. A transformat o echipă ineficientă, care făcea o muncă monotonă, într-una organizată, care presta o activitate mult mai plăcută și de calitate. Poate că nu conduceți o echipă, dar puteți contribui să o faceți mai plăcută!

Vizualizați echipa ideală

Probabil că ați întâlnit două tipuri de echipe. Cele care asigură activitatea principală sunt grupuri permanente, de obicei organizate în jurul unei zone departamentale sau al altei nevoi organizaționale. Printre exemple se numără o unitate de asistente medicale, un batalion de soldați sau un grup de leadership multifuncțional. Echipele de proiect sunt temporare și sunt create pentru a rezolva o anumită problemă, a lansa un produs, a deservi un client sau a lua o decizie. Ambele tipuri necesită colaborarea cu alții, îmbinarea unor puncte de vedere diferite și generarea și implementarea ideilor.

Acordați-vă câteva clipe și imaginați-vă cum ar arăta echipa dumneavoastră ideală. Ce senzație vă transmite?

Cuprinde ea interacțiuni pozitive și relații care susțin dezvoltarea? Este o echipă „strict profesională" care abordează rapid o sarcină sau rămâne ceva spațiu și pentru relaționare în afara serviciului, inclusiv socializare cu colegii? Echipa dumneavoastră ideală vă provoacă să vă folosiți potențialul la maximum? Oferă sprijin, încurajare sau dezvoltare? Nu există răspuns corect sau greșit atâta vreme cât așa simțiți dumneavoastră că este bine.

Faceți un teanc cu echipe

A sosit timpul să vă adunați toate echipele într-un teanc. Pe un cartonaș (sau într-un tabel) scrieți denumirea fiecărei echipe, inclusiv grupul dumneavoastră de activitate principală și toate echipele de proiect.

Acum să ne imaginăm ce se petrece în fiecare echipă. Evident, există „forța pentru sarcinile [de completat]" sau „echipa de soluționare generică a problemelor". Dar care este adevăratul scop al acestor echipe? *Scopul* este încrederea autentică în valoarea muncii pe care o prestați. El ne ajută să găsim un sens al eforturilor noastre prin conectarea la un scop mai amplu. În lipsa unui scop, echipele devin repede un haos, rătăcind de la o sarcină la alta, fără o rațiune limpede de a exista.

Se presupune că liderul echipei stabilește scopul acesteia, iar dacă dumneavoastră sunteți acea persoană, dați-i drumul! Noi, restul, dorim să înțelegem scopul echipei, chiar dacă nu ni s-a comunicat niciodată, pentru a putea simți că eforturile noastre au o semnificație și că ne petrecem timpul în mod util. Este prea vag să spuneți

pur și simplu „pentru a crește", „pentru a rezolva probleme" sau „pentru a îmbunătăți acest proces". De asemenea, nici nu e ceva care să inspire. În cel mai concret mod posibil, conectați munca echipei cu sprijinirea unei persoane sau a unui grup. În cazul echipei de corectare a facturilor a lui Marcos, ideea principală nu era remedierea erorilor. Echipa lui a simțit nevoia de a salva integritatea companiei plătindu-le furnizorilor sumele corecte, în timp util. O echipă de dezvoltare de produse își atinge potențialul maxim atunci când scopul ei nu este doar să lanseze produse, ci și să încânte clienții și să le ușureze viața.

În cadrul unui studiu cu adevărat reconfortant, cercetătorii au studiat o echipă de curățenie dintr-un spital.[1] Slujba acesteia era să întrețină saloanele și spațiile publice, care este deseori o treabă murdară și nu face angajații prea fericiți. Și totuși, această echipă era înfloritoare, iar angajații își iubeau munca. Secretul lor? În loc să definească în mod limitat scopul echipei drept curățenie în urma pacienților, ei considerau că oferă îngrijire esențială bolnavilor. Pe lângă faptul că asigurau un mediu confortabil pacienților care erau supuși unor tratamente dificile, echipa îi făcea și să se simtă mai bine, de exemplu, oferind șervețele persoanelor care plângeau sau un pahar cu apă celor care sufereau de senzația de greață.

Scrieți pe fiecare cartonaș câte o propoziție care să rezume scopul fiecărei echipe din care faceți parte. Întrebați-vă: *Care este contribuția echipei noastre la îndeplinirea obiectivelor sau a viziunii companiei? Ce*

informații sau idei utile producem noi? Ce îmi place mie atunci când particip la activitatea echipei?

Găsiți cu greu răspunsul la aceste întrebări? Discutați cu ceilalți din echipă despre modul în care văd ei scopul acesteia. Dacă și așa vi se pare greu, s-ar putea să nu existe niciun motiv pentru ca echipa respectivă să existe. Unele echipe poate că au avut un scop în trecut, dar deja l-au îndeplinit.

Evaluați teancul echipelor

Acum luați fiecare cartonaș, mergând de la cel mai ușor la cel mai dificil. Pentru majoritatea oamenilor, aceasta înseamnă că vor începe cu echipa în care sunt cel mai puțin implicați și vor încheia cu grupul de activitate principală. Adresați-vă următoarele întrebări pentru fiecare echipă:

Echipa aceasta este necesară pentru munca mea? Dacă nu vă schimbați serviciul, va trebui să continuați să faceți parte din echipa care se ocupă de activitatea principală. Alte echipe trebuie să fie păstrate pentru că asigură informațiile de care aveți nevoie pentru a vă face treaba, deoarece opinia dumneavoastră este necesară sau pur și simplu pentru că așa decide șeful.

Echipa aceasta mă ajută să mă apropii de idealul meu profesional? Poate că vă motivează sau vă va asigura abilitățile sau conexiunile necesare pentru viitorul fericit pe care vi-l doriți.

Aduce bucurie? De exemplu, este plăcută munca prestată pentru a atinge scopul echipei?

Înainte de a trece la următorul cartonaș, recunoașteți că, indiferent cât de rău vă simțiți în cadrul unei echipe uneori, de obicei există ceva de apreciat în ea. Ce puteți învăța de la cineva din cadrul echipei? De cine sunteți cel mai apropiat și cu cine vă place cel mai mult să discutați? Ce tip de muncă valoroasă prestați pentru echipă?

Sortați echipele în două teancuri: cele de care sunteți mulțumit și cele care au nevoie de îmbunătățiri. Este minunat dacă echipa pentru activitatea principală vă aduce bucurie, deoarece de obicei este echipa cu care petreceți cel mai mult timp. Dacă o anumită echipă de proiect vă aduce bucurie, ce vă atrage la ea? Dacă știți care este sursa bucuriei, veți reuși să aflați mai multe despre dumneavoastră și despre ce vă place să obțineți ca rezultat al muncii prestate.

Oricât de mult aș dori să vă împărtășesc vreun truc pentru a scăpa de teancul ce cuprinde echipele care nu vă plac, acest lucru nu este realist pentru majoritatea oamenilor. Dar puteți să îmbunătățiți echipa pentru a deveni o sursă de bucurie mai mare (și mai puțină frustrare). Concentrați-vă pe acest teanc de echipe, dar sfatul pe care vi-l dau poate îmbunătăți o echipă care este deja bună. Nu uitați, indiferent ce poziție aveți, există câteva modalități simple prin care puteți face ca o echipă să fie mai plăcută.

Nu creați haos pentru colegii de echipă

Un membru neinteresat al echipei poate transforma rapid o echipă plăcută într-una dezorganizată, în care toată lumea își pierde interesul. Nimeni nu dorește să depună efortul suplimentar de a compensa lipsa unor membri care nu depun niciun efort și participă nepregătiți la ședințe. Obținerea de avantaje nemeritate este toxică pentru atmosfera unei echipe. „De ce să muncesc eu din greu, când cutare nu o face?" — acesta este de obicei raționamentul. Atunci când se răspândește această atitudine, echipele devin un haos. În afară de a arăta cu degetul și a adopta o poziție de autoapărare, puțini angajați apar la ședințe pregătiți, în vreme ce și mai puțini încă depun toate eforturile. Cei care muncesc suplimentar pentru a compensa neimplicarea celorlalți încep să aibă resentimente și pot ajunge chiar să sufere de epuizare.

Există un motiv pentru care oamenii nu se mai implică în cadrul echipelor și, de obicei, acest lucru nu se datorează faptului că ar fi leneși sau iresponsabili. Nu vi s-a întâmplat să nu participați la activitatea unei echipe pentru că ați crezut că ceilalți sunt mai deștepți, știu mai mult sau au mai multă experiență? Deseori lipsa încrederii în sine determină oamenii să își ignore talentele speciale cu care își aduc contribuția. Adesea cea mai puțin experimentată persoană dintr-o echipă poate ajuta la rezolvarea celor mai mari provocări. Nu permiteți părerii false conform căreia nu aveți cu ce contribui la munca echipei să vă împiedice să participați și să creați o atmosferă de echipă care să dea impresia că nu sunteți

cu adevărat prezent. Ajutați la consolidarea încrederii în echipă spunându-le tuturor (inclusiv dumneavoastră!) cât de valoroasă este contribuția lor. Identificați concret acel lucru pe care îl face fiecare și care este cu adevărat important pentru dumneavoastră, pentru echipă, pentru alt membru al organizației sau un client.

Încrederea păstrează ordinea în cadrul echipelor

În universul profesional alert al prezentului, încrederea reciprocă ajută oamenii să evite epuizarea[2] și să nu își ducă acasă problemele de la serviciu, adică să ajungă în familie morocănoși, cu puțin timp și energie disponibile pentru cei dragi. Pe lângă faptul că încrederea creează un mediu de lucru mult mai plăcut, ea ajută echipele să atingă obiective importante. Atunci când vă aflați într-un grup cu nivel ridicat de încredere, toată lumea încearcă să îmbunătățească situația colectivă. În grupurile cu nivel scăzut de încredere, acele eforturi se orientează către scopuri individuale, care sunt de obicei în defavoarea grupului.[3] Rezultatul: o echipă dezorganizată, cu conflicte, care realizează foarte puține în foarte mult timp.

Încrederea este greu de clădit în momentul în care este nevoie de ea, așa că nu așteptați. Alocați timp pentru a încerca să-i cunoașteți pe membrii echipei în afara biroului. Împărtășiți deschis informații care îi încurajează și pe ceilalți să procedeze la fel. Nu vă grăbiți să blamați alți membri ai echipei pentru greșeli, deoarece vor fi mai puțin dispuși să le recunoască în viitor. În schimb,

discutați sincer despre erorile anterioare și învățați din ele. Și recunoașteți-vă propriile greșeli. Odată ce ne recunoaștem limitările, nu mai suntem atât de intransigenți cu noi înșine la fiecare pas greșit. Aceasta creează un mediu mult mai sigur, în care toți putem să ne recunoaștem neajunsurile pentru binele grupului.

Conflictele nu creează întotdeauna haos

Este relaxant să te afli într-o încăpere cu mai mulți oameni care sunt de acord cu tine. Problema: dacă nu te contestă, probabil că nu analizează temeinic o decizie sau nu vor genera o discuție eficientă. Nu va fi relaxant însă când echipa prestează sub nivelul așteptărilor pentru că oamenilor le-a fost frică să exprime un punct de vedere opus. Este un proces denumit de obicei gândire de grup, iar astfel de echipe au performanțe slabe. Pentru a obține rezultatul optim, va trebui să vă obișnuiți să discutați cu oameni care au păreri diferite de ale dumneavoastră.

Chiar și în cazul echipelor diverse, studiile arată că oamenii au tendința de a se concentra pe ceea ce știu cu toții, de exemplu, preferințele clienților, proiecte anterioare și modul tipic în care funcționează compania.[4] În ciuda faptului că avem tendința de a discuta despre ceea ce știm cu toții, fiecare persoană vine cu propriile cunoștințe. Deseori, aceste informații aparent mărunte se dovedesc a fi esențiale pentru o echipă eficientă.[5] Fiecare persoană dintr-o echipă își poate aduce contribuția prin experiențele, ideile și educația sa aparte.

Dacă descoperiți că grupul este mereu de acord cu ideile prezentate, cereți cuiva să joace rolul avocatului diavolului. Acceptând în mod explicit acest rol, vă veți simți în siguranță să respingeți ideile altor membri și să indicați perspectivele ignorate. Doar asigurați-vă că le dați și celorlalți ocazia de a juca acest rol. El va aduce perspective noi și nu este distractiv să fii nevoit să fii mereu sceptic.

Dacă vă străduiți în continuare să generați diferite idei, nu faceți un lucru la care recurg echipele în mod frecvent: brainstorming. Ideile generate astfel deseori nu își îndeplinesc scopul, deoarece sesiunile în care sunt produse combină crearea cu evaluarea ideilor. În încercarea de a crea o atmosferă sigură și plină de respect în care toată lumea să continue să propună idei noi, se întâmplă prea des să respingeți o idee înainte de a avea chiar șansa de a se dezvolta. După câteva ședințe în care se observă respingerea rapidă a ideilor celorlalți, nu este de mirare că unele persoane decid să păstreze liniștea. De asemenea, este dificil să nu considerăm comentariile negative despre ideile noastre drept o critică personală.

În loc să recurgeți la brainstorming, sugerați să o înlocuiți cu *brainwriting*[6], adică generarea în scris a ideilor în cadrul grupului. Este un exercițiu tăcut la început, care poate aduce aceleași beneficii ca și brainstormingul, dar fără dezavantajele acestuia. Generarea ideilor este separată de evaluarea lor. Este destul de simplu de realizat. Cereți membrilor echipei să scrie în liniște propriile idei pe cartonașe. După un interval de generare a ideilor (aproximativ un sfert de oră în general), un membru al

echipei își asumă responsabilitatea de a grupa laolaltă ideile asemănătoare. Fiecare idee este apoi prezentată anonim întregii echipe și evaluată.

Faceți ordine în conflictele personale

Dacă o echipă se confruntă cu prea multe conflicte din cauza diferențelor de personalitate sau a comportamentelor false, aceasta poate afecta serios atât echipa ca întreg, cât și pe membrii săi. Nimeni nu vrea să fie ținta sau chiar spectatorul multor certuri și atacuri personale. Că veni vorba despre un mediu lipsit de bucurie!

Evitați să vă lăsați târât în conflictele altora. Evitați să bârfiți sau să vorbiți pe cineva de rău. Și nu vă lăsați păcălit să credeți că dacă vă plângeți de cineva altor membri ai echipei veți crea o legătură adevărată și de durată. Orice intimitate care se poate crea este falsă, de scurtă durată și nocivă pentru integritatea dumneavoastră.

Recunoașteți că, atunci când cineva contestă o idee, nu înseamnă că nu vă place pe dumneavoastră sau este răuvoitor. Știu că este greu. Mândria și nesiguranța pot face ca unele comentarii neplăcute despre ideile noastre să pară un atac la persoană, chiar dacă intențiile nu sunt rele. Dacă echipa a muncit dinainte pentru a clădi încredere, înseamnă că are o anumită protecție. Încrederea transformă dezacordurile privind ideile în conversații productive, făcându-ne în același timp să ne simțim mai bine atunci când auzim noutăți.[7]

Clarificați orice situații neplăcute pentru care sunteți responsabil rezolvând conflictele personale. Uneori, este

nevoie să luați taurul de coarne pentru a lămuri situația. Știu cât de greu poate fi să mergi la cineva și să spui: „Mi-ar plăcea să putem colabora bine și să ne sprijinim reciproc munca. Îmi dau seama că nu am acționat astfel și îmi pare rău". Cel mai adesea, cealaltă persoană vă va întoarce gestul de bunăvoință. În caz contrar, este posibil să aibă ceea ce oamenii de știință numesc o orientare egocentrică[8], adică o atenție puternică pe propria persoană, care o orbește față de gestul dumneavoastră de bunăvoință. Mai dați-i o șansă, de data aceasta specificând în mod mai limpede dorința dumneavoastră de a depăși diferendele din trecut.

De obicei, echipele mari sunt foarte dezordonate

Echipele mari pot crea haosuri imense. Studiile demonstrează că echipele mai mari sunt mai puțin satisfăcătoare decât cele mai mici. Pentru că sunt atâtea alte persoane, există toate șansele să apară suprapuneri ale contribuțiilor membrilor, ceea ce crește probabilitatea ca echipele să devină haotice și dezorganizate. De asemenea, este greu să observăm impactul propriei munci dacă sunt atât de multe persoane în jur.

O echipă mai mare este aproape întotdeauna și una mai lentă. Realizarea unui consens în cadrul unei echipe mari necesită mult timp și uneori nici măcar nu este posibilă. Președintele Amazon.com, Jeff Bezos, se ghidează după „regula celor două pizze": nicio echipă nu ar trebui să fie atât de mare încât să nu poată fi hrănită cu doar două pizze. Studiile susțin regula de bază a lui Bezos.

Ele indică faptul că dimensiunea optimă pentru majoritatea echipelor ar trebui să fie între patru și șase persoane dacă încearcă să genereze idei, să ia decizii sau să inoveze, echipele formate din mai mult de nouă oameni depășind limitele muncii eficiente.[9]

Deși de obicei depinde de liderul echipei să stabilească dimensiunea acesteia, conștientizarea dezavantajelor echipelor mai mari poate fi de folos oricui. Dacă faceți parte dintr-o echipă mai mare, propuneți spargerea ei în câteva grupuri mai mici de lucru. Nu vă grăbiți să recomandați alt membru al echipei care nu oferă o perspectivă specială. Iar atunci când vă aflați la conducere, scopul dumneavoastră ar trebui să fie acela de a crea echipe mici.

Secretul Metodei KonMari pentru crearea de echipe agreabile

Crearea bucuriei la serviciu este importantă pentru echipa KonMari. Primul pas pe care trebuie să îl facem este identificarea tipurilor de lucruri care aduc bucurie fiecărui membru al echipei și apoi delegarea sarcinilor în consecință. De exemplu, asistenta noastră, Kay, adoră să organizeze sarcinile în Excel și să le abordeze sistematic. De asemenea, se pricepe foarte bine să se ocupe de detalii mărunte care trebuie rezolvate imediat, așa că acestea sunt tipurile de activități pe care i le solicităm întotdeauna.

Este genul de persoană care devine mai energică pe măsură ce lucrează mai mult. Jocelyn, managerul comunităților noastre online, este foarte interesată de crearea unui impact social, așa că în loc să ne concentrăm pe creșterea numărului de urmăritori, discut întotdeauna cu ea diverse modalități prin care munca noastră să facă lumea un loc mai bun.

Andrea adoră să le aducă bucurie clienților noștri, așa că pe ea o rugăm să se ocupe de comunicarea cu aceștia. La întâlnirea săptămânală a companiei, ea are ocazia de a ne împărtăși ce anume a realizat în timpul săptămânii pentru a-i bucura, moment denumit Clipa Super. Acesta stimulează întotdeauna motivația echipei.

În ceea ce-l privește pe Takumi, soțul meu, el se bucură să interacționeze cu ceilalți și să creeze un mediu de lucru care să permită fiecăruia să își folosească abilitățile. În prezent, se ocupă de managementul echipei, îndeplinind și funcția de producător al meu. Slujba asta i se potrivește atât de bine, încât cred că s-ar putea să fie vocația lui.

Dacă dorim să ne placă ceea ce facem și să fim foarte productivi, este important să știm care este pasiunea noastră, pentru a o împărtăși restului echipei și a afla ce le aduce și lor bucurie.

M.K.

***

Deși echipele pot fi o sursă de bucurie pentru toți membrii lor, foarte des ele nu își îndeplinesc misiunea. Trebuie să știți că succesul unei echipe este responsabilitatea tuturor, indiferent de titlu, vechime sau funcție, și un privilegiu de care ne putem bucura la muncă. Depuneți toate eforturile pentru a face ordine în echipe și veți aduce bucurie nu doar pentru dumneavoastră, ci pentru toată lumea din grup.

Capitolul 10

Împărtășiți magia ordinii

Poate că vă întrebați de ce ar trebui să vă păstrați biroul în ordine dacă lângă el se află un spațiu comun complet haotic. Sau poate vă întrebați de ce v-ați făcut ordine în agendă atunci când cultura companiei permite în mod regulat altora să o umple din nou. Iar să țineți pasul cu căsuța poștală într-o companie populată de dependenți de e-mail poate reprezenta o provocare până și pentru cel mai hotărât organizator digital. Iată care este ideea: dacă vă organizați munca, vă oferiți un cadou care nu înseamnă doar un birou ordonat, o agendă curată sau o căsuță poștală goală. Înseamnă că ați preluat controlul asupra vieții dumneavoastră profesionale. Așadar, ce urmează?

Împărtășiți și celorlalți magia ordinii!

Este ușor să gândim că nu putem schimba mare lucru atunci când nu ne aflăm noi la conducere. Oamenii se grăbesc să-i critice pe liderii unei companii pentru că sunt vinovați pentru dezordinea cu care ne confruntăm la serviciu; în unele cazuri, șeful chiar are o mare parte din vină. Dar în loc să priviți de pe margine, mai bine concentrați-vă pe ceea ce puteți face pentru a îmbunătăți situația.

Acțiunile mărunte pot aduce schimbări surprinzător de mari într-o companie. Să nu credeți niciodată că nu sunteți destul de important sau de experimentat pentru a vă aduce contribuția. Sunteți! Trebuie doar să fiți realist. Cultura companiilor nu se schimbă peste noapte. În schimb, împărtășiți bucuria care vine odată cu ordinea, pas cu pas.

Permiteți celorlalți să se inspire din ordinea dumneavoastră

Biroul meu era un dezastru... un mare dezastru. Aveam mult prea multe cărți, chiar și pentru un profesor. Nu mă mai atinsesem de unele de câțiva ani. Teancuri de articole atât de înalte, încât nu mai vedeam de ele. Sertarele biroului rivalizau cu un magazin universal prost: gustări trecute bine de data expirării și articole de birotică vechi de ani de zile nescoase din ambalaj. Aveam chiar și o cheie misterioasă: nici până în ziua de azi nu am nici cea mai vagă idee de la ce anume era.

Nu aveam nicio motivație să fac ordine până când nu am terminat de scris prima carte, *Stretch.* Am descoperit că multă lume cu care vorbeam mă întreba ce legătură era între activitatea mea și Metoda KonMari. Sincer să fiu, la început aceste întrebări m-au luat prin surprindere. Dețineam dovezile care demonstrau că exploatarea la maximum a resurselor deja existente stimulează creativitatea, performanța profesională crescută și, în fond, o viață mai bună. Știam că Marie este o autoare respectată și specialistă în organizare, dar cum ar fi putut o metodă care învață oamenii cum să își facă ordine în

casă să aibă vreo legătură cu metoda care le asigură oamenilor mai mult succes și mai multă satisfacție profesională?

Atunci când revista *Well + Good* a publicat lista cu cele mai interesante zece cărți de citit în 2017, a adăugat și cartea mea pe listă, numind-o „nivelul următor al metodei Marie Kondo". Curios, dar în continuare destul de sceptic, am decis să experimentez cu propriul birou și să încerc să fac ordine. Am trăit în mod direct transformarea extraordinară produsă ca urmare a utilizării acestei metode, dându-mi seama că se referă mai mult la procesul de autodescoperire decât la acțiunile în sine ale organizării. Un spațiu organizat iese în evidență și atrage oamenii interesați de ordine. Dar faptul că afli chestii despre tine este cel care te aduce mai aproape de viața pe care ți-o dorești.

După ce mi-am făcut ordine pe birou, colegii mei au fost completamente șocați. „Vai, ce s-a întâmplat?", m-au întrebat. „Biroul tău arată extraordinar!" Și ei își doreau un spațiu plin cu lucrurile pe care le iubeau. Faptul că le-am arătat biroul a fost doar începutul. Aveam ambiții mai mari; voiam ca oamenii să facă ordine în toate aspectele muncii lor.

Și aici puteți interveni dumneavoastră. Deși nu îi puteți forța pe ceilalți să facă ordine, îi puteți inspira arătându-le ce ați reușit dumneavoastră. Invitați-vă colegii să vă viziteze spațiul de lucru. Discutați despre abordarea dumneavoastră pentru organizarea e-mailului și a agendei. Arătați-le telefonul și ecranul calculatorului. Spuneți-le cum ați evitat să fiți îngropat în prea multe decizii. Continuați să creați relații de calitate și oamenii

vor fi inspirați să facă la fel. Explicați-le cum anume și de ce solicitați politicos o agendă a ședințelor.

Dacă se poate, mergeți și mai departe. Propuneți-le liderilor companiei instituirea unei zile de curățenie, astfel încât toată lumea din birou să își poată transforma spațiul de lucru. Pentru întâlniri, sugerați ca o zi pe săptămână să se anuleze toate ședințele cu excepția celor mai importante și încercați să le scurtați pe cele care trebuie să fie păstrate neapărat. Folosiți timpul economisit pentru a lucra la orice vă aduce bucurie. Recomandați ca toată lumea din companie să nu își verifice e-mailul o oră întreagă pe zi; aceasta va oferi scăparea necesară de întreruperile constante. Apoi creați o comunitate încurajatoare de amatori ai ordinii la muncă pentru a afla despre noi tehnici de organizare și a motiva oamenii să continue pe acest drum.

Manifestați preocupare pentru locul de muncă

Dacă sunteți ca majoritatea oamenilor, probabil că ați trecut pe lângă o bucată de hârtie rătăcită pe jos și ați mers mai departe. Când ați văzut ultima dată o farfurie murdară în bucătăria de la birou și ați lăsat-o așa? Ați ajuns vreodată în sala de conferințe și ați descoperit că tabla nu e ștearsă? Aceste tipuri de dezordine nu sunt cine știe ce în sine. Dar ele indică lipsa preocupării.

În timp, ele se pot transforma în probleme majore. În cadrul unui studiu, cercetătorii au comparat un spațiu comun de lucru ordonat cu unul dezordonat. După o perioadă scurtă de timp, acesta din urmă avea de trei ori

mai multe obiecte adunate în dezordine decât celălalt.[1] După ce se depășește bariera dezordinii, este mult prea ușor ca oamenii să continue să adune obiecte. Este adevărat pentru orice categorie în care faceți ordine la serviciu, de exemplu dacă invitați prea multe persoane la o ședință sau trimiteți un număr prea mare de e-mailuri. Destul de repede, toată lumea începe să contribuie la creșterea teancului de lucruri.

Tata era om de afaceri, proprietar de motel. Când eram copil, mergeam cu el la serviciu câteva zile pe durata verii. În timp ce ne plimbam prin motel, întotdeauna aduna gunoiul de pe jos pe holuri. Într-o zi l-am întrebat de ce se deranja când el era șeful și avea o mulțime de menajere. Mi-a spus, calm: „Preocuparea pentru spațiu este treaba tuturor, de la menajere la șef". De atunci am reținut lecția că fiecare om contează.

Nu puneți presiune inutilă asupra dumneavoastră ca să deveniți omul de serviciu în companie, pentru că nu sunteți. În schimb, întrebați-vă: *Ce lucruri mărunte pot face eu pentru a manifesta preocupare față de locul de muncă?* Ar putea fi o chestie simplă precum spălatul unei farfurii la bucătărie. Dacă o întâlnire se transformă într-un haos (imaginați-vă o mulțime de păreri divergente și atitudini teatrale), ce puteți spune pentru a o readuce pe făgașul normal? Dacă un lanț de e-mailuri a scăpat de sub control, cum puteți ajuta la condensarea lui?

Apreciați-vă colegii

Prin intermediul curățeniei ați aflat cât de importantă este preocuparea față de lucrurile din viața

dumneavoastră. Este cu atât mai adevărat în cazul persoanelor cu care lucrați. Prea adesea, ne luăm colegii de buni (și ei fac același lucru cu noi). Munca pe care o prestează, efortul pe care îl depun și contribuția la crearea mediului din companie sunt, fără îndoială, importante pentru succesul și satisfacția noastră. Este mult prea ușor să uităm că persoana pe care încercați să o anihilați în mod subtil sau cu care vă contraziceți sau vă certați pe resurse este o persoană care merită respect. Tratați-o astfel, și există toate șansele ca și ea să vă trateze la fel. Vă va fi mai bine amândurora.

Vă apreciați colegii? Folosind scara următoare: (1) Niciodată, (2) Rareori, (3) Uneori, (4) Foarte des, (5) Întotdeauna, cât de mult:

_____ le mulțumiți celorlalți?
_____ recunoașteți contribuțiile importante ale celorlalți?
_____ respectați, permiteți și încurajați oamenii să fie ei înșiși?
_____ le acordați prezumția de nevinovăție?
_____ îi tratați pe ceilalți ca fiind demni de respectul dumneavoastră?

Adunați scorul și, dacă este mai mic de 20, înseamnă că este loc de mai bine. Recunoașteți prezența celorlalți, ascultați, vorbiți sincer și tratați-i pe toți cei cu care vă întâlniți ca pe niște persoane demne de respectul și recunoașterea dumneavoastră. Atunci când discutăm despre modul în care interacționăm cu ceilalți, puterea, statutul, banii, faima și norocul nu ar trebui să aibă vreo

importanță în modul în care îi tratăm. Ajutați la crearea unui mediu care respectă pe toată lumea, ilustrând astfel o lecție esențială învățată în urma curățeniei: fiți recunoscător.

Nu confundați recunoștința cu beneficiile oferite de organizație. Pe când lucram la o companie nou-înființată din Silicon Valley, firma ne oferea mereu micul dejun și cina gratuit. La început, am crezut că era o modalitate excelentă de a le mulțumi angajaților pentru munca depusă și abia așteptam să văd ce mai apare în meniu în fiecare seară. În timp, am început să înțeleg că era un mod de a ne prelungi ziua de lucru. Deseori obișnuiam să tărăgănez munca, știind că mă aștepta cina, ceea ce îmi afecta serile și chiar somnul.

Deseori îi aud pe oameni spunând că nu se simt apreciați. Nu îi interesează cina sau alte gratuități oferite de companie, ci recunoașterea muncii lor. Felicitări pentru o treabă bine făcută. Mulțumire pentru că și-au rupt din timpul dedicat familiei pentru a face un efort suplimentar. Îndepliniți partea care vă revine mulțumind sincer oamenilor pentru contribuția lor, indiferent dacă sunteți șef sau cea mai tânără persoană din grup.

Un studiu recent, realizat pe un eșantion de 2 000 de americani, a revelat că majoritatea oamenilor consideră că exprimarea recunoștinței față de un coleg îi face să se simtă mai fericiți și mai împliniți.[2] Și totuși, același studiu a arătat că, într-o singură zi, doar 10% dintre angajați își exprimă recunoștința față de cineva de la muncă. Rezultatul: atât de multe acțiuni, mari și mici, trec neobservate și nerecunoscute, în ciuda bucuriei care apare atunci când oferim și primim recunoștință.

Studiile mai arată că manifestarea recunoștinței îi determină pe angajați să se implice mai mult la serviciu și să fie mai dispuși să își ajute colegii.[3]

Exprimarea recunoștinței autentice nu durează aproape deloc și costă foarte puțin. Într-o companie cu 1 500 de angajați care vinde tricouri și alte produse personalizate, se folosește expresia „SUPER" pentru a exprima recunoștința pentru activitățile realizate de angajați. Oricine poate trimite un SUPER unui coleg pentru orice, de la realizări aparent mărunte (mulțumiri pentru că a făcut ceva în plus pentru a ajuta un client) până la obiective majore atinse (încheierea unui proiect major). Cel mai important este că aceste aprecieri sunt detaliate. Specificitatea transmite sinceritate și arată că sunteți cu adevărat atent.

Dacă organizația dumneavoastră nu are o modalitate formală de a facilita exprimarea recunoștinței, faceți-o dumneavoastră. Sunt atât de multe contribuții minunate ale oamenilor la serviciu și sunt ușor de neglijat în vâltoarea zilnică. Faceți o pauză și priviți în jur. Ce vedeți?

Când a fost ultima dată când ați mulțumit sincer unui coleg pentru ceva ce a făcut? După o ședință, mulțumiți-le celor care au participat și indicați în mod concret motivul pentru care contribuția lor a fost utilă. Apreciați public persoanele care au contribuit la proiecte. Complimentați pe cineva.

***

Povestiți-le colegilor despre călătoria dumneavoastră pe tărâmul curățeniei și umpleți restul biroului cu mai multă bucurie. Împărtășiți tehnicile dumneavoastră celor care doresc să le afle. Arătați modul în care ordinea

v-a transformat munca și viața și în curând veți vedea că sunt și alții dispuși să și le transforme pe ale lor.

În încheierea cărții, Marie vă va indica niște ultime trucuri pentru a aduce și mai multă bucurie la serviciu. De asemenea, vă va povesti despre câteva schimbări mărunte pe care le-a implementat și care au avut un impact major asupra vieții sale profesionale.

Capitolul 11

Cum să aduceți și mai multă bucurie la serviciu

Am acoperit o gamă variată de teme în această carte, inclusiv cum să faceți ordine pe birou, în datele digitale, în timpul, deciziile, rețeaua de cunoștințe, întâlnirile și echipele dumneavoastră. În acest capitol final, vă împărtășesc niște aspecte pe care le am mereu în minte și anumite lucruri pe care le fac, astfel încât munca să îmi aducă și mai multă bucurie, precum și lucrurile pe care le-am aflat de la alții și pe care aș dori să le includ în munca mea.

Grija față de ceea ce păstrăm ne îmbunătățește performanța profesională

Pe când lucram încă la agenția de recrutare, primul lucru pe care îl făceam atunci când ajungeam la birou era să îmi fac ordine în spațiul de lucru. Îmi dădeam jos geanta, luam cârpa preferată de praf dintr-un sertar și ștergeam biroul. Apoi luam laptopul, tastatura și mouse-ul pe care le ștergeam bine, în timp ce mintea mea era concentrată

pe această scurtă propoziție: *Sper ca aceasta să fie o altă zi minunată la serviciu!* Ștergeam și telefonul, mulțumindu-i pentru că îmi oferea mereu ocazii minunate.

Lunea era ziua de curățenie temeinică. Mă așezam în genunchi, ștergeam de praf picioarele scaunului, apoi mă ghemuiam sub birou și ștergeam cablurile. Când o scriu așa, pare multă muncă, dar în total îmi lua mai puțin de un minut. Iar zona biroului părea atât de ordonată și de curată, încât era cu totul altceva. Atmosfera se lumina și era mult mai ușor să mă apuc de treabă. În timp ce mâinile erau ocupate cu curățenia, îmi puteam goli mintea și transformam această parte a zilei într-o scurtă meditație, un ritual care îmi permitea să intru în starea de lucru.

Cât timp am continuat aceste practici zilnice, performanța mea profesională s-a ameliorat, rezultatul materializându-se într-un număr mai mare de contracte încheiate și vânzări mai mari. Poate că sună prea bine ca să fie adevărat, dar cu certitudine a crescut numărul ocaziilor în care mi se recunoștea, la ședințele trimestriale, performanța îmbunătățită. Și nu era vorba doar de mine. Am văzut o mulțime de exemple care arată că modul în care ne pasă de lucrurile pe care le folosim ne îmbunătățește munca. Mulți clienți mi-au spus că, după ce au adoptat acest obicei al curățeniei în spațiul de lucru la începutul zilei, au observat că propunerile de proiecte erau acceptate mai ușor și performanța lor de vânzări s-a îmbunătățit.

O vreme am tot meditat la motivul pentru care se întâmplă astfel și într-un final am ajuns la următoarele concluzii. Pentru început, dacă intenționăm să ștergem biroul dimineața, el trebuie să fie deja ordonat. Un birou

ordonat înseamnă că nu mai trebuie să căutăm un document sau să ne gândim unde să îl așezăm după ce am terminat cu el. Aceasta ne îmbunătățește performanța. În plus, munca într-un mediu ordonat ne conferă o stare de bine, dându-ne o perspectivă mai luminoasă și permițând fluxul liber de idei și inspirație. Dar eu cred că cel mai important aspect este că atunci când avem grijă de lucrurile care ne fac munca posibilă, emitem diverse vibrații. Atitudinea și comportamentul nostru față de clienți și de colegi se schimbă, ceea ce conduce în mod firesc la rezultate mai bune în muncă.

Atunci când avem grijă de lucrurile pe care decidem să le păstrăm, ele ne transmit înapoi energie pozitivă. Mulți ani de experiență m-au convins că orice loc unde obiectele sunt tratate cu respect și recunoștință, indiferent că este vorba de o casă sau de un birou, devine un punct de forță relaxant, care aduce energie.

Pentru a transforma un spațiu de lucru într-un punct de forță care generează energie pozitivă constantă, trebuie mai întâi să îl păstrăm curat. Personal, mie îmi place să folosesc o cârpă de praf preferată sau șervețele umede parfumate, deoarece ele transformă curățenia într-un obicei plăcut. În timp ce faceți curățenie, nu uitați să exprimați recunoștință față de lucrurile pe care le folosiți tot timpul, mulțumind fiecărui obiect pentru că v-a ajutat să vă faceți treaba în timp ce îl așezați la locul lui.

Ideal ar fi să păstrați o stare de recunoștință pe durata zilei, începând prin a fi recunoscător dimineața pentru tot ce contribuie la desfășurarea fără obstacole a muncii dumneavoastră. Totuși, dacă acest sentiment nu vă vine

în mod firesc, este în regulă să exersați recunoștința atunci când vă amintiți. Una dintre clientele mele a avut o idee extraordinară. A scris „Îți mulțumesc permanent!" pe o bucățică de panglică drăguță și a lipit-o de marginea monitorului pentru a-și reaminti să fie recunoscătoare pentru instrumentele care au ajutat-o să își facă treaba.

Credeți-mă, efectele faptului că aveți astfel grijă de lucruri sunt nelimitate. De ce să nu vă transformați și spațiul de lucru într-un punct de forță?

Cum să adăugați și mai multă bucurie spațiului dumneavoastră de lucru

„Nu o considera curățenie. Spune-ți că este design interior." Asta i-a spus mama prietenei mele atunci când tot amâna să facă ordine. Ce modalitate minunată de a o descrie! Atunci când ne spunem că *trebuie* să facem ceva, ni se pare o corvoadă. Dar când vedem ordinea ca pe un efort creativ care va aduce bucurie în spațiul nostru de lucru, suntem fericiți să o facem.

Așa că atunci când abordați spațiul de lucru, nu vă gândiți că „faceți ordine". Spuneți-vă că veți crea un loc plăcut unde să munciți. În fond, chiar seamănă cu decoratul, mai ales după ce terminați ordinea și alegeți accentele preferate. În timp ce faceți ordine, păstrați în minte viața dumneavoastră profesională ideală și gândiți-vă ce puteți face pentru a crea spațiul care să vă facă inima să danseze.

Gândiți-vă la pixuri, de exemplu. Abia atunci când clienții mei încep să facă ordine își dau seama că mulți dintre ei nu le folosesc decât pe cele pe care le primesc

gratis. Aceasta este șansa dumneavoastră de a alege pixurile care vă aduc bucurie. Și nu doar pixurile. Atunci când alegeți obiectele de care aveți nevoie pentru munca zilnică, cum ar fi penarul, foarfeca sau banda adezivă, asigurați-vă că sunt cele care vă plac. Deși poate părea ideal să înlocuiți totul imediat cu unele obiecte mai drăguțe, cea mai bună abordare este să nu vă grăbiți. În loc să vă grăbiți și să cumpărați o groază de articole noi care abia dacă vă aduc puțină satisfacție, vă încurajez să continuați să căutați până când găsiți lucrurile care vă aduc într-adevăr bucurie fie și când doar le priviți sau le atingeți.

În plus, asigurați-vă că alegeți câteva obiecte care pur și simplu aduc puțină bucurie, chiar dacă nu aveți nevoie de ele pentru muncă. Eu numesc acest obicei „plus de bucurie". Puteți adăuga orice care vă îmbunătățește starea de spirit, cum ar fi o fotografie, o vedere sau o plantă care vă place în mod deosebit. În ceea ce mă privește, eu țin pe birou un cristal. Nu doar că strălucește, adăugând frumusețe, dar consider că și purifică aerul, stimulând inspirația.

Poate că cel mai neobișnuit exemplu de „plus de bucurie" pe care l-am întâlnit în cariera mea de consultanță a fost un set de periuțe de dinți. Acesta aparținea unui președinte de companie care îl ținea pe birou. În calitate de consultant în curățenie, am văzut multe lucruri, dar acesta părea atât de straniu, încât a trebuit să întreb despre ce este vorba. „Deși stau la birou, nimeni nu va veni să discute cu mine dacă vede că mă spăl pe dinți", mi-a explicat. „Este foarte la îndemână atunci când vreau să mă concentrez, deoarece nimeni nu mă va întrerupe."

Simpla lui vedere pe birou îi aducea bucurie și o senzație de siguranță.

Evident, acest exemplu nu este regula. Era o companie foarte mică, avea doar doi angajați și baia se afla exact în spatele biroului președintelui. Scopul este să vă decorați biroul cu orice vă aduce bucurie, indiferent despre ce ar fi vorba.

Dacă tot vorbim despre decorarea birourilor, de când am început să lucrez în Statele Unite am observat că americanii au tendința de a adăuga mai multe note de bucurie la locul de muncă decât japonezii. Angajații japonezi ezită să etaleze obiecte personale la serviciu, în vreme ce pentru americani este normal să afișeze pe birou lucruri precum fotografii de la nuntă sau plante. Am văzut modele miniaturale de avioane și baloane imense umplute cu heliu în birourile oamenilor. Deși aceasta m-a surprins la început, m-a ajutat să îmi dau seama despre importanța adăugării unei note de voioșie.

Dintre toate birourile pe care le-am văzut în America, sediul Airbnb din San Francisco se află pe primul loc în ceea ce privește spiritul ludic. Compania încurajează creativitatea angajaților și apreciază consultările deschise. Există numeroase încăperi mai mici aflate la dispoziția lor, unde să poată lucra individual sau pe care să le poată folosi pentru ședințe restrânse. Designul interior al fiecărei încăperi este inspirat de un alt loc din lume, cum ar fi Paris, Sydney sau Londra. Am fost foarte impresionată de autenticitatea și atenția față de detalii din încăperea cu temă japoneză. Reproducea perfect atmosfera unui *izakaya* sau bar din anii 1950, cu lampioane din hârtie

roșie, o perdea *noren* la intrare și diverse obiecte vechi. Evident, întreaga clădire era creată astfel încât să aducă bucurie, nu doar încăperile individuale; dar chiar dacă sediul firmei dumneavoastră nu este la fel, tot există lucruri pe care le puteți face pentru a aduce bucurie în zona dumneavoastră de lucru. Iată câteva exemple:

- Decideți-vă asupra unei culori pentru a coordona obiectele de pe birou.
- Alegeți un film sau o poveste preferată ca temă pentru decorarea spațiului de lucru.
- Găsiți pe internet fotografii pentru a vă decora zona biroului.
- Așezați pe birou un ghiveci mic.
- Așezați o fotografie care vă trezește amintiri plăcute.
- Adăugați ceva strălucitor, cum ar fi un cristal sau un prespapier de sticlă.
- Țineți pe birou un obiect mic aromat care va emana doar în spațiul dumneavoastră o aromă specială.
- Așezați pe birou o lumânare frumoasă drept decorațiune.
- Alegeți un suport de pahare preferat pentru băuturile dumneavoastră.
- Schimbați backgroundul calculatorului pentru a reflecta fiecare anotimp.

Dar dumneavoastră? Ce idei vă vin în minte pentru a aduce bucurie în spațiul de lucru? Dați frâu liber imaginației și adăugați multe tușe care aduc un plus de bucurie.

Oare ar trebui să vă schimbați slujba dacă nu vă aduce bucurie?

Curățenia ne rafinează în mod natural capacitatea de a discerne ce ne aduce bucurie și ce nu și învățăm cum să aplicăm această sensibilitate tuturor categoriilor de lucruri. Cunosc multe persoane care și-au schimbat slujba sau au demisionat pentru a-și începe propria afacere după ce au terminat de făcut ordine în spațiul lor de lucru.

Atunci când aud aceasta, oamenii spun deseori „Slujba mea nu îmi aduce bucurie. Oare ar trebui să demisionez chiar acum și să caut alta?" O astfel de clientă era Yu, care lucra într-o fabrică producătoare de alimente. După ce și-a făcut ordine în casă și în spațiul de lucru, a descoperit că ceea ce îi aducea de fapt bucurie era să creeze accesorii.

„La compania asta salariul este bun", mi-a spus. „Dar ajung acasă extenuată tot timpul. Nu e distractiv. Mă întreb dacă nu ar fi mai bine să devin designer de accesorii și să îmi încep propria afacere. Sau poate ar trebui să mă mut la o companie care produce accesorii și obiecte artizanale."

Atunci când clienții mă consultă în legătură cu acest subiect, primul meu răspuns este să îi încurajez să aleagă calea care le aduce bucurie. Totuși, Yu nu era perfect convinsă. „Designerii de accesorii nu au din ce să trăiască", spunea. „Și nu am găsit nicio companie care să mă atragă în mod deosebit."

Apoi i-am sugerat să își analizeze slujba. Am încurajat-o să analizeze diversele aspecte ale meseriei și să

decidă care îi aduc bucurie și care nu. De asemenea, i-am spus să afle dacă acele aspecte erau lucruri asupra cărora avea vreun control.

Atunci când ne-am văzut din nou după câteva luni, am fost uimită de cât de diferit arăta. Părea mult mai veselă și relaxată. Mi-a spus că, după ce și-a evaluat slujba, a decis să rămână pe loc. „Când am analizat ce nu îmi aducea bucurie", mi-a explicat ea, „am descoperit că o mare parte se datora faptului că trebuia să fac naveta la ore de vârf. Era epuizant. Și atunci am început să merg la birou cu o oră mai devreme. Aceasta a redus semnificativ oboseala dimineața și am putut să lucrez mult mai eficient.

Un alt factor era un client care nu îmi plăcea deloc. Mi-am făcut curaj, m-am consultat cu șeful și clientul respectiv a fost alocat altcuiva. Schimbând aceste lucruri care puteau fi schimbate, am reușit să elimin multe dintre cele care îmi privau munca de bucurie. Acum îmi place cu adevărat ce fac. Evident, nu totul îmi aduce bucurie, dar mi-am dat seama că, pentru mine, cel mai bun echilibru între viața personală și profesie înseamnă un salariu decent în timp ce îmi urmez pasiunea pentru designul de accesorii în timpul liber".

Dacă și dumneavoastră, ca și Yu, vă întrebați dacă ar trebui să vă schimbați slujba, vă încurajez să analizați întâi situația actuală. Atunci când întâmpinăm dificultăți la muncă, indiferent că este vorba despre relațiile cu colegii sau clienții sau despre responsabilitățile noastre, acele probleme sunt generate de obicei de o combinație de factori. Trebuie să examinăm și să analizăm fiecare

factor în parte. Ce anume vă aduce bucurie la serviciu acum și ce nu? Ce poate fi și ce nu poate fi schimbat? Analizați-vă situația și abordarea cu obiectivitate și gândiți-vă ce anume trebuie să faceți pentru a putea avea un stil de muncă plăcut. S-ar putea să mai fie totuși unele lucruri pe care le puteți face pentru a vă îmbunătăți situația.

Indiferent dacă decideți să vă păstrați slujba actuală, să găsiți una nouă sau să demisionați și să vă deschideți propria afacere, evaluarea și acceptarea realității prezente este o pregătire excelentă pentru pasul următor. Am învățat acest lucru datorită experienței mele în domeniul curățeniei. Un pas nou înseamnă întotdeauna renunțarea la ceva și un rămas-bun. De aceea este atât de important să vă pregătiți mintea mai întâi. Poate este din cauza stresului, dar, în mod ironic, atunci când tratăm cu dispreț lucrurile care nu ne aduc bucurie, atunci când le aruncăm în timp ce ne concentrăm pe faptul că nu le dorim sau nu avem nevoie de ele și le numim gunoaie inutile, cel mai probabil vom sfârși prin a cumpăra și mai mult din genul acela de obiecte și ne vom confrunta cu aceleași probleme.

Așadar, atunci când decideți să nu păstrați un articol anume, concentrați-vă pe binele pe care vi l-a adus și renunțați la el cu recunoștință pentru legătura pe care ați stabilit-o cu el. Energia pozitivă pe care o direcționați către obiectul respectiv va atrage alte întâlniri noi și plăcute. Același principiu se aplică și când luați în considerare o schimbare de slujbă. Gândiți-vă la slujba dumneavoastră în mod pozitiv, cu recunoștință, admițând că, deși poate a fost greu, v-a învățat unele lucruri, precum

importanța menținerii unei anumite distanțe în relații sau că datorită acestei experiențe ați reușit să descoperiți care este stilul de muncă ce vi se potrivește cel mai bine. Acest gen de atitudine vă va conduce către slujba care se potrivește perfect în etapa următoare din viața dumneavoastră.

Bucurați-vă de procesul creării unei vieți profesionale agreabile

Dintre toate persoanele pe care le-am cunoscut, cel căruia pare să îi placă cel mai mult munca pe care o face este cunoscutul caligraf și artist japonez Souun Takeda. Până când l-am cunoscut, imaginea pe care o aveam despre un caligraf era cineva foarte serios, care mânuiește pensula cu mare solemnitate și cu sprâncenele încruntate. Și totuși, Souun este tocmai opusul. Își iubește munca din toată inima.

„Nu trec niciodată prin chinurile facerii atunci când creez lucrări noi", spune el. „Cumva, e ca și cum aș râgâi. Nu știu de ce, dar par să apară pur și simplu." Ce abordare aparte și veselă! La 42 de ani, este un artist prolific și apreciat, dar succesul nu a venit în mod automat. A început la vârsta de trei ani, învățând de la mama sa, care era caligraf profesionist. Prima lui slujbă după absolvirea universității a fost în departamentul de vânzări al unei companii mari de IT. Atunci când a demisionat și și-a început cariera de caligraf independent, i-a fost greu să își găsească clienți. Așa că, deși acum munca îi aduce maximum de bucurie, a fost nevoie de timp și de efort pentru a ajunge aici.

Același lucru este valabil și pentru mine. Ordinea mi se pare la fel de firească precum respiratul. Și este atât de distractivă! Și totuși, nu totul a mers lin de la început. Pasiunea mea pentru ordine a început la vârsta de cinci ani, dar a fost nevoie de mulți ani de încercări și erori pentru a-mi dezvolta metoda și a ajunge unde sunt astăzi. Acum îmi împărtășesc metoda cu oameni din toată lumea prin discuții, cărți, emisiuni TV și alte mijloace. Această parte a muncii mele nu este întotdeauna plăcută și încă mă mai confrunt cu numeroase provocări. Și totuși, dacă stau să mă gândesc, sunt mai puțin de zece ani de când am început să le împărtășesc metoda și altora pe scară mai largă, așa că este normal să nu mă pricep la asta așa de bine cum mă pricep la făcut ordine. Dar învăț și mă dezvolt din mers.

De exemplu, după ce am părăsit agenția de recrutare și am devenit independentă, la primul meu seminar s-au înscris doar patru persoane, dintre care două au anulat în ultimul moment. În sala de seminar mare, aproape goală, mă luptam să mă fac înțeleasă, fiind dureros de conștientă de lipsa mea de experiență. Mă simțeam atât de nefericită și îmi părea atât de rău pentru bieții participanți, încât îmi doream să fug și să mă ascund.

Această experiență m-a învățat că îmi lipseau abilitățile de marketing. Am început să citesc cât de multe cărți de PR și managementul afacerilor am găsit, am mers la seminare, am stabilit conexiuni participând la întruniri matinale pentru oameni de afaceri și am început un blog pentru a deveni cunoscută. În loc să încerc să atrag un număr mare de oameni, am început încet, ținând seminare în centre comunitare pentru grupuri de

până la zece persoane în încăperi cu tatami, unde stăteam pe jos în stil japonez.

Ulterior, mi-am organizat propriul stand la evenimente privind stilul de viață. Pentru a mă asigura că ies în evidență, purtam un chimono de bumbac cunoscut drept *yukata*, iar de eșarfa de la brâu mi-am prins un evantai mare pe care scria „Lăsați-mă să vă rezolv problemele de organizare!". Mergeam prin spațiul evenimentului îmbrăcată astfel pentru a face reclamă la serviciile pe care le ofeream.

Prin astfel de strategii, am ajuns treptat în punctul în care puteam ține seminare lunare pentru 30 de persoane, cu toate locurile ocupate. Numărul clienților individuali a început să crească. Atunci când lista mea de așteptare a ajuns la șase luni, oamenii au început să îmi ceară să scriu o carte despre metoda mea de făcut ordine, ceea ce a condus la publicarea primei mele cărți.

Evident, după ce am publicat-o, și chiar și astăzi, atunci când vorbesc unui public care numără câteva mii de persoane, încă mă confrunt cu noi provocări. Dar cu fiecare an care trece observ că, pe măsură ce capăt mai multă experiență, sporește și bucuria pe care o găsesc în muncă.

Munca se bazează pe experiența acumulată. Ne dezvoltăm prin muncă. Nimic nu este perfect de la bun început. Chiar și atunci când ceva anume nu merge bine sau nu ni se pare în regulă în prezent, dacă vă conduce către un viitor care aduce bucurie, atunci imaginați-vă că este o durere de creștere. Dacă viața dumneavoastră profesională nu vă aduce bucurie tot timpul, nu presupuneți că ați eșuat. În schimb, recunoașteți potențialul acestui

moment de a vă aduce mai aproape de idealul imaginat, bucurându-vă de întregul proces, și sărbătoriți faptul că încă sunteți în creștere. Aveți încredere că vă creați chiar acum o viață profesională agreabilă prin procesul zilnic al dobândirii experienței.

Atunci când teama de părerile celorlalți vă ține în loc

Curățenia vă poate ajuta să vă imaginați mai limpede calea care vă aduce bucurie. Ajungeți să vedeți ce este aproape de inima dumneavoastră, ce v-ați dorit întotdeauna să faceți și ce provocări doriți să vă asumați de acum înainte. Dar atunci când vine vorba să pășiți efectiv pe calea aleasă, s-ar putea să simțiți și niște trepidații odată cu entuziasmul aferent. Multe persoane descoperă ceva ce își doresc să încerce, dar sunt reținute pentru că își fac griji din cauza a ceea ce ar putea crede ceilalți.

Știu asta din proprie experiență. Misiunea mea este să cresc numărul persoanelor care trăiesc o viață ce le aduce bucurie prin curățenie. Din acest motiv scriu cărți, țin conferințe și apar în presă. Acum câțiva ani, când mi-am analizat misiunea, am simțit că a venit vremea să încep să îmi împărtășesc ideile pe rețelele sociale pentru a ajunge la mai mulți oameni. Dar simplul gând de a face așa ceva mă îngrozea. Îmi făceam griji că, dacă îmi prezentam gândurile și stilul de viață într-un mod atât de deschis, s-ar putea să devin ținta criticilor sau chiar a urii. O vreme îndelungată nici măcar nu mă puteam decide dacă să îmi fac un cont pe rețele sociale.

În cele din urmă, m-am consultat cu Jinnosuke Kokoroya, terapeut celebru în Japonia. Întâmplător, îmi este și prieten vechi, iar familiile noastre petrec mult timp împreună. „Chiar mi-ar plăcea să încep să folosesc rețele sociale pentru a-mi răspândi mesajul", i-am spus, „dar nu mă pot hotărî să o fac. Mi-e teamă că oamenii m-ar urî și ar începe să mă atace".

Jinnosuke a zâmbit și mi-a spus: „Nu te îngrijora, Marie. Sunt o groază de oameni care deja te detestă." De fapt, asta le spune tuturor clienților cărora le este teamă să nu fie detestați. Aceasta este abordarea lui.

Pun pariu că are dreptate, mi-am zis. Timid, mi-am căutat numele pe internet. După pagina mea oficială și blogul meu, articolul cel mai citit era „De ce o detestăm pe Marie Kondo". Eram uluită, dar, datorită acestui lucru, gândirea mea s-a schimbat cu 180 de grade. Teama față de părerile celorlalți mă împiedicase să folosesc rețelele sociale, dar acum îmi dădeam seama că nu avea niciun sens să îmi pese. Indiferent dacă foloseam sau nu aceste mijloace media, oamenii mă criticau deja.

M-am oprit și m-am întrebat: *Oare chiar îmi aduce bucurie să resping calea care mă cheamă doar pentru că îmi este teamă că voi fi criticată?* Răspunsul a fost un *Nu!* ferm. Vocea mea interioară a strigat: *Vreau să răspândesc bucurie prin Metoda KonMari pentru cât mai mulți oameni.* Imediat mi-am creat contul instagram@mariekondo și alte conturi pe rețelele sociale. În cele din urmă, nu au existat chiar atât de multe critici pe cât mă așteptam, iar numărul persoanelor care mi-au susținut decizia de a mă aventura în mediile de socializare a continuat să crească. Informațiile și noutățile pozitive pe

care le-am postat au început să ajungă în topurile căutărilor online. Deși eram îngrijorată la vremea aceea, acum sunt tare bucuroasă că am avut curajul de a face acel prim pas.

Există numeroase tipuri de persoane, perspective și sisteme de valori în lume, așa că nu ne putem aștepta să fim plăcuți sau înțeleși de toată lumea. Este normal ca unii să ne critice. Indiferent ce facem sau cât de decent ne comportăm, cineva tot nu ne va înțelege. Ce păcat, deci, să alegem o viață care să nu ne aducă bucurie doar de teama de a fi criticat.

Nu avem decât o viață. Ce veți alege? Să trăiți cu teama de ce ar putea crede ceilalți? Sau să vă urmați inima?

Renunțați la trecut pentru a vă bucura de viitor

Prea des ne încărcăm mintea cu cele mai mari temeri, anxietăți, eșecuri din trecut și criticile altora. Deși cei mai mulți dintre noi trăiesc în special evenimente pozitive, și nu negative, ni le amintim pe acestea din urmă, care au o influență imensă asupra sănătății noastre mentale.[1] Atunci când suntem critici față de propria persoană, devenim mai puțin încrezători. Dacă ne fixăm pe eșecuri reale sau imaginare, ne stabilim pe un curs de eșec în viitor, pentru că suntem atât de concentrați să ne gândim la „defectele" noastre.[2] De asemenea, ne este mai greu să urmărim obiectivul atingerii idealului profesional sau orice alt scop, deoarece suntem

prea preocupați de greșelile din trecut și îngrijorați să nu facem altele în viitor. Nu mai irosiți energie mentală gândindu-vă la trecut, comparând ceea ce aveți cu ceea ce au alții sau exagerând o greșeală care s-a întâmplat săptămâna trecută. Pentru a scăpa de un gând negativ, notați-l pe o bucată de hârtie. Arătați-vă respectul gândindu-vă la el. Învățați ceva important din el. Întrebați-vă cum poate contribui el la dezvoltarea dumneavoastră, considerându-l o ocazie de a învăța. Apoi aruncați hârtia (rupeți-o, ardeți-o, îngropați-o), iar gândul va dispărea odată cu ea. Ați învățat ceva din acest gând negativ; păstrați lecția, dar renunțați la critica față de propria persoană.

S.S.

Faceți-vă timp pentru o introspecție sinceră

Dintre toate persoanele pe care le cunosc, soțul meu, Takumi Kawahara, este cel care îmi vine primul în minte atunci când mă gândesc la cineva a cărui muncă este ordonată. Întâmplător, este și cofondatorul și președintele KonMari Media, Inc., dar și producătorul meu.

Atunci când spun „munca lui este ordonată" mă refer la faptul că știe întotdeauna foarte bine ce trebuie făcut, își îndeplinește sarcinile eficient și muncește fără

stres și cu bucurie. În schimb, atunci când munca nu este ordonată, înseamnă că oamenii sunt copleșiți de sarcinile care trebuie îndeplinite și resimt foarte mult stres în timp ce lucrează.

Takumi își rezervă un interval pentru munca de birou și se concentrează până când termină totul. De asemenea, se ocupă imediat de fiecare sarcină care apare, astfel încât mingea să ajungă din nou în terenul celuilalt. De două ori pe săptămână merge la sală pentru a se menține în formă. Este la curent cu cele mai recente cărți și filme, își face timp să se joace cu fetele noastre, face curățenie în casă și tot mai găsește timp și să se relaxeze pur și simplu. Eu sunt la polul opus. Atunci când scriu o carte, deseori descopăr că sunt extenuată și copleșită de termene-limită.

Așadar, cum reușește să își facă treaba bine și la timp și totuși să aibă destul răgaz să stea prin casă ca un urs mare și tandru care se uită pe telefon? Stilul său de muncă este un exemplu de invidiat de „bucurie la muncă", astfel încât am decis să îl întreb care este secretul lui. Replica lui a fost: „Mă asigur că îmi las timp pentru introspecție sinceră".

La fiecare două săptămâni, își programează aproximativ o oră pentru a reflecta la motivul pentru care lucrează, ce speră să obțină prin munca lui și care este idealul său profesional. Pe baza acestei analize, stabilește prioritatea tuturor sarcinilor pe care le are în momentul acela și apoi, în fiecare dimineață, petrece zece minute hotărând de care dintre ele se va ocupa. (Sunt convinsă că nu sunt singura care este uimită de frecvența și timpul pe care le dedică acestei activități!)

Acest gen de planificare este doar o parte a abordării sale. El mai spune că este esențial să reflecteze asupra acțiunilor sale pentru a le putea revizui și îmbunătăți. Aplică zilnic regula 80/20: 80% dintre rezultatele din afaceri și din viață provin din doar 20% din eforturile noastre. Își evaluează sarcinile și le elimină pe cele care sunt inutile și neproductive, concentrându-se în schimb pe cele productive. De exemplu, dacă i se pare că avem prea multe întâlniri despre viața profesională ideală, va reduce numărul de la patru la două pe lună sau le va scurta de la 60 la 50 de minute, astfel încât să dedice mai mult timp și energie muncii mai productive.

Nu stabilește priorități doar pentru sarcinile de lucru, ci și pentru persoanele cu care își petrece timpul. Prioritatea lui numărul unu este să se asigure că își face timp pentru introspecție. Aceasta este urmată de timpul cu familia, inclusiv cu mine și cu copiii noștri, angajații, partenerii de afaceri și clienții. El susține că relațiile bune cu oamenii cei mai apropiați creează o atitudine mai bună, o comunicare mai clară (care reduce problemele cauzate de comunicarea incorectă) și crește productivitatea. În final, toate aceste lucruri asigură servicii mai bune pentru clienții noștri.

Am fost surprinsă să aflu că și-a dezvoltat această abordare pe când era încă angajat al altei companii, nu după ce a devenit directorul firmei noastre. Sunt sigură că reușește să aducă bucurie la muncă pentru că și-a creat obiceiul de a-și face timp pentru introspecție, pentru a-și evalua situația actuală și a face îmbunătățiri.

Moduri prin care facem ordine la serviciu împreună

Pentru că am fost influențată de Takumi și de genul de persoană care este, îmi fac acum timp să reflectez alături de el de fiecare dată când îmi dau seama că se adună obligațiile și crește cantitatea de muncă sau când simt că productivitatea mea scade. Fiind un cuplu, facem ordine în munca noastră urmând trei pași.

Pasul 1: Conștientizăm realitatea.

Luăm un bloc de desen, îl așezăm invers și desenăm o linie orizontală în susul paginii. Împărțim linia în 12 secțiuni egale, cu numele lunilor, și scriem tot ce am decis deja pentru agenda din anul respectiv. De exemplu, „Martie: conferință la New York", „Mai: filmări pentru emisiunea TV", „August: publicarea cărții". În spațiul de dedesubt ne notăm idei pentru proiecte pe care am dori să le realizăm, dar pentru care nu am decis încă un termen. Aceasta ne oferă o privire de ansamblu mai clară asupra proiectelor actuale și viitoare din acel moment.

Pasul 2: Stabilim ordinea proiectelor și decidem cadrul lor temporal.

Pasul următor este să decidem ordinea importanței fiecărui proiect. Pentru aceasta, ne adresăm întrebări precum: *Ne aduce bucurie? Va aduce bucurie în viitor? Este ceva ce trebuie făcut indiferent dacă aduce sau nu*

bucurie? Atunci când decidem dacă va conduce către un viitor plăcut, luăm în calcul dacă ne va ajuta să ne atingem scopul și să punem în practică filosofia companiei, care în cazul nostru este aceea de a „organiza lumea".

Odată ce am stabilit prioritatea proiectelor, ne gândim cât timp să alocăm fiecăruia și scriem în agenda de pe blocul de desen. Strategia noastră de bază este să alocăm majoritatea energiei unor activități care ne aduc bucurie și care conduc la crearea unui viitor plăcut și să petrecem doar minimul necesar cu cele care trebuie să fie realizate oricum.

După ce am scris pe hârtie fiecare proiect, le analizăm din nou. Dacă observăm că am alocat prea mult timp publicării unor lucrări sau că trebuie să luăm măsuri pentru a crește vizibilitatea firmei, ajustăm timpul alocat fiecărui proiect și fiecărei sarcini în consecință.

Pasul 3: Detaliem proiectele pe sarcini.

Cei doi pași de mai sus ne oferă o privire de ansamblu, inclusiv prioritatea proiectelor și o aproximare a timpului necesar pentru fiecare. Al treilea pas este să detaliem fiecare proiect pe sarcini mai amănunțite, pe care le notăm în calendarul sau în agenda Google. Când terminăm, mai aruncăm o privire de ansamblu asupra agendei. Dacă decidem că o sarcină trecută aici are o prioritate mai scăzută, ajustăm calendarul eliminând sarcina respectivă sau mutând-o în alt interval. Astfel, creăm o agendă care include doar sarcinile cele mai importante și care aduc cele mai multe satisfacții.

Abordarea noastră de bază când facem curățenie în muncă poate fi aplicată pe o perioadă de trei ani în loc de unul sau poate fi folosită pentru a analiza un singur proiect în detaliu. Odată ce am început să îmi fac ordine în activități în acest mod, am început să îmi dau seama cât sunt de importante sarcinile zilnice. Aceasta mi-a sporit motivația și nivelul de concentrare. Prin acest proces în care am făcut ordine în activități alături de Takumi, am învățat că nivelul bucuriei și al motivației a crescut semnificativ atunci când am abordat fiecare sarcină, indiferent cât de măruntă, recunoscându-i importanța.

Munca și viața dumneavoastră sunt suma alegerilor făcute

Imediat după ce am început să lucrez la nivel internațional, am devenit atât de ocupată, încât abia dacă mai aveam timp să gândesc. Soțul meu este și managerul meu, iar eu simțeam că mă plâng la el tot timpul. Într-o zi bună, doar mormăiam „Programul meu este atât de încărcat, că nu mai am timp să mă odihnesc! Și fără odihnă, cum aș putea să fac treabă bună?", dar într-o zi proastă, când nivelul de stres era la cote maxime, spuneam lucruri pe care îmi este rușine până și să le scriu. „Și clienții, și angajații mei par fericiți, doar eu nu!" ziceam. „Le spun oamenilor cât de importantă este bucuria, dar eu nu am parte deloc de ea."

De fiecare dată când mă manifestam astfel, Takumi îmi zicea: „Marie, dacă nu vrei să faci asta, poți renunța oricând. Dacă vrei să anulezi conferința aceea, voi contacta organizatorul și voi cere scuze. Dacă nu îți place să

lucrezi într-o organizație, putem închide firma". Tonul lui era calm și complet neutru, fără cea mai mică umbră de sarcasm sau dezamăgire, și nu încerca niciodată să pună presiune pe mine.

Cuvintele lui mă readuceau întotdeauna la sentimente mai bune. Îmi aduceam aminte că acceptasem conferința respectivă de bunăvoie, pentru că reprezenta o ocazie bună. Înființarea unei companii în America a fost alegerea mea; asta îmi doream cu adevărat să fac. Toate aceste lucruri erau pași pe cărarea pe care am ales-o pentru că îmi doream să răspândesc Metoda KonMari și să împărtășesc bucuria pe care o poate aduce ea în viețile noastre.

În timpul lecțiilor de organizare, atunci când clienții nu se pot decide să renunțe la un anumit articol, îi sfătuiesc întotdeauna să îl păstreze cu încredere. Dacă este o geantă care nu le aduce bucurie, dar care a costat atât de mult, încât nu pot renunța la ea, îi încurajez să nu o ascundă în fundul șifonierului, ci să o așeze lângă genții care aduc bucurie. În loc să o bombardeze cu gânduri negative de fiecare dată când o văd, le sugerez să îi arunce o privire iubitoare și să îi mulțumească pentru că se află acolo.

Atunci când ne decidem să păstrăm ceva cu această atitudine, alegerea aceea va conduce în mod firesc spre unul dintre următoarele două rezultate: vom descoperi că articolul pe care l-am păstrat și-a jucat rolul până la final și că suntem pregătiți să renunțăm la el sau că afinitatea noastră pentru el va crește, ridicându-l la rangul unui lucru care chiar ne aduce bucurie. Acest principiu se aplică nu doar curățeniei fizice, ci oricărei alegeri pe care

o facem. Dacă păstrăm obiecte în mod conștient, dacă ne spunem că alegem în mod deliberat să le păstrăm pentru că asta ne dorim să facem, ne permitem fie să renunțăm la lucruri cu recunoștință, fie să le păstrăm și să le apreciem.

Munca și viețile noastre sunt rezultatul cumulat al alegerilor din trecut. Orice se întâmplă este rezultatul propriilor noastre decizii. Dacă o activitate în care sunteți implicat nu vă aduce bucurie, nu uitați că locul unde vă aflați acum este calea pe care ați ales-o în trecut. După ce înțelegeți acest lucru, întrebați-vă ce doriți să faceți mai departe. Dacă alegeți să renunțați la ceva, faceți-o cu recunoștință. Dacă decideți să continuați, faceți-o cu convingere. Oricare ar fi decizia dumneavoastră, dacă este adoptată în mod conștient și cu încredere, va contribui cu certitudine la o viață agreabilă.

Meritați o slujbă care să vă aducă bucurie

Conștientizarea lucrurilor care aduc bucurie la serviciu vă oferă un ghid pentru a vă orienta cariera cât mai aproape de viziunea pe care o aveți despre viața profesională. Bucurați-vă de spațiul de lucru ordonat. Folosiți timpul și energia mentală suplimentară pe care vi le-a creat ordinea pentru a îndeplini sarcini care vă aduc mai multă bucurie. Executați mai multe proiecte agreabile oferindu-vă voluntar în afara responsabilităților de bază, pentru activități care aduc bucurie. Scoateți în evidență și stăpâniți

acele activități care vă aduc cu adevărat bucurie (chiar dacă trebuie să păstrați și alte activități care nu o fac). Încercați să petreceți mai mult timp cu colegii care vă aduc bucurie și faceți toate eforturile pentru a-i evita pe cei care nu o fac.

Dacă nici aceste eforturi nu vă bucură, s-ar putea să fie nevoie de o schimbare mai substanțială. Dacă slujba vă aduce bucurie, dar nu și compania unde lucrați, gândiți-vă la un nou loc de muncă. Dacă vă aduc bucurie colegii, dar nu și postul deținut, gândiți-vă la un post care vi se potrivește mai bine în cadrul aceleiași companii. În cazul în care credeți că ați epuizat potențialul alegerii profesionale actuale, luați în calcul un nou gen de muncă. Atenție, totuși. Iarba pare deseori mai verde de cealaltă parte și de obicei mai este mult potențial neexploatat și multă bucurie nedescoperită acolo unde lucrați deja.

Indiferent dacă rămâneți sau plecați, nu vă agățați de trecut („Așa am lucrat întotdeauna!") sau nu vă temeți de viitor („Dacă nu fac asta, atunci ce voi face?"). Poate că vi se pare comod modul în care lucrați acum, dar dacă nu vă mai bucură, luați măsuri. Dacă vă conștientizați mult mai mult idealul profesional și modul prin care îl puteți atinge, veți aborda următoarea alegere în carieră luând în calcul prioritățile corecte.

S.S.

Menținerea echilibrului între viața personală și cea profesională

Viața noastră de cuplu s-a schimbat complet atunci când au apărut copiii. Înainte de nașterea primei noastre fiice, iată cum îmi imaginam eu stilul de viață ideal: m-aș fi trezit odihnită dimineața, m-aș fi îmbrăcat și aș fi luat micul dejun înainte de trezirea copiilor. Mi-aș fi terminat treaba din ziua respectivă atât de repede și de eficient, încât mi-ar fi rămas destul timp să mă joc cu copiii. Seara, aș fi pregătit cina, cu toată iubirea și afecțiunea mea, și apoi ne-am fi așezat la masă și ne-am fi bucurat de ea ca o familie. La ora de culcare, aș fi făcut ceva yoga și m-aș fi relaxat înainte de a adormi, simțind o oboseală plăcută. Și, evident, casa mea ar fi fost mereu ordonată!

Acesta era idealul meu, dar viața nu este atât de ușoară. După ce am născut, nu am avut timp sau spațiu emoțional. Așteptările și aspirațiile mele au scăzut până la nivelul la care eram mulțumită dacă reușeam să mă spăl pe dinți înainte de culcare și mă simțeam ușurată știind că îmi trăiesc copiii. Bebelușii se trezesc des și devreme, așa că nu dormeam niciodată suficient. Eram mereu obosită, capacitatea de a mă concentra scăzuse dramatic și nu reușeam să îmi fac treaba sau activitățile la timp. Am încercat să păstrez casa curată și ordonată, dar copiii aruncau o pungă de sare pe podea sau deschideau sertarele și îmi răscoleau instrumentele de scris, care erau frumos organizate pe compartimente. Indiferent cât de mult făceam ordine, casa redevenea repede un haos.

Odată, după ce le-am învățat pe fetele mele cum să împăturească haine, le-au scos pe toate pe care le așezasem eu frumos prin sertare, le-au „împăturit" din nou și le-au pus la loc. Lor li se părea că arată perfect, dar nu și mie! Sunt sigură că voiau doar să încerce să împăturească singure, dar la vremea aceea nu mi s-a părut nimic haios. Le-am certat tare, iar mai târziu m-am certat singură pentru că nu am avut răbdare. Situația aceasta nu mi-a adus nici măcar un „b", darămite „bucurie". Lucrurile s-au mai liniștit doar după ce au început școala.

Poate fi foarte greu să te ocupi de copii mici, dar am învățat o lecție importantă: nu încerca să ții lucrurile perfect în ordine atunci când copiii sunt mici. Totuși, în același timp, mi-am propus să țin cel puțin o parte din spațiul meu personal în ordine, cum ar fi să mă asigur că sertarele din biroul meu erau ordonate sau că modul în care atârnam hainele în șifonier îmi aducea bucurie. Atunci când avem copii, avem mult mai puțin control asupra multor aspecte ale vieții cotidiene. Din acest motiv, este important să facem în așa fel încât spațiile asupra cărora putem avea control să ne aducă bucurie. Crearea unui spațiu, chiar dacă este unul singur, care ne aduce bucurie de fiecare dată când intrăm în el poate schimba cu adevărat modul în care ne simțim.

Peste tot se întâmplă ca oamenii care au copii mici să se simtă copleșiți și deseori primesc scrisori de la părinți care lucrează și care îmi cer sfatul. Una dintre întrebările cele mai frecvente este: „Cum pot crea un bun echilibru între viața profesională și cea personală?" Întotdeauna răspund cu această sugestie: „Începeți prin a vizualiza

care este idealul dumneavoastră de echilibru între viața personală și profesie".

Așa cum am menționat mai sus, după ce Takumi și cu mine am avut copiii, echilibrul dintre viața noastră personală și cea profesională s-a schimbat semnificativ. A devenit fizic imposibil pentru noi să lucrăm multe ore, pentru că aveam nevoie de mult timp și energie pentru copii. Și fiindcă nu ne mai puteam continua stilul de viață de dinainte, am început să discutăm ce gen de echilibru ne-ar face fericiți.

În cazul nostru, am ales să acordăm prioritate timpului dedicat nouă și familiei noastre, apoi să programăm munca în jurul lui. În mod firesc, a însemnat că a trebuit să refuzăm mai multe proiecte decât înainte, dar am făcut-o cu recunoștință, mulțumindu-le celor care ne-au abordat și exprimându-ne speranța că vom putea lucra cu ei în viitor dacă avea să fie momentul potrivit. Aceasta ne-a permis să ne reîncărcăm bateriile, ceea ce ne-a ajutat să ne concentrăm mai eficient pe fiecare sarcină. Stabilind obiective pentru realizarea unor sarcini specifice în termen de o oră, de exemplu, am învățat să ne concentrăm intens pe activitatea noastră într-un interval limitat de timp și să producem rezultate într-o perioadă mai scurtă.

Abordarea mea față de gândirea echilibrului dintre profesie și viața personală este aceeași ca și pentru curățenie. Începeți prin a vă vizualiza idealul, identificați și apreciați acele lucruri care aduc bucurie și renunțați cu recunoștință la cele care nu vă aduc. Dacă simțiți că ceva nu este tocmai în regulă cu echilibrul actual, încercați să vă întrebați care ar fi echilibrul perfect pentru

dumneavoastră și reanalizați modul în care doriți să vă folosiți timpul, urmând cei trei pași ai ordinii în cuplu prezentați la paginile 224–226.

Bucuria de la serviciu aduce bucurie în viață

„Slujba nu îmi oferă niciun fel de influență socială. Muncesc doar pentru a trăi. Ar fi mult prea mult să vorbesc despre bucuria pe care mi-o aduce munca."

Iată ce mi-a spus una dintre clientele mele. Poate că o parte dintre cei care citiți această carte sunteți de acord cu ea. Dar eu cred cu tărie că oricine poate face în așa fel încât munca să îi aducă bucurie.

Pe când aveam cinci ani, îmi amintesc că am întrebat-o pe mama, care era casnică, „De ce pari mereu atât de fericită când faci treabă prin casă?".

Ea mi-a răspuns zâmbind: „Îngrijirea casei este o treabă foarte importantă. Pentru că pregătesc mesele și țin casa în ordine, tata poate munci mai mult și tu poți merge la școală și poți fi sănătoasă. Este o contribuție destul de valoroasă în societate, nu crezi? De aceea îmi iubesc munca!" Ceea ce a spus ea m-a învățat cât de minunată este munca unei gospodine. De asemenea, am învățat că oamenii contribuie la mersul societății în multe moduri diferite.

Ordinea ne poate ajuta să conștientizăm rolul vital pe care îl joacă fiecare obiect în viața noastră zilnică. Nu avem nevoie doar de o șurubelniță, ci și de șuruburi, indiferent cât de mici ar fi. Orice lucru, oricât de neimportant poate părea, are rolul lui și funcționează împreună cu alte lucruri pentru a crea și a susține căminul.

Munca noastră este la fel. Fiecare slujbă este esențială. Nu trebuie să fie mare. Analizați-vă cu atenție propriul post. Cum contribuie la bunul mers al companiei ca întreg? Și cum contribuie la cel al societății? Dacă identificăm semnificația sarcinilor noastre zilnice, dăm valoare slujbei noastre, ceea ce creează bucurie. De fapt, atitudinea cu care abordăm munca este mult mai importantă decât genul de slujbă pe care îl avem. Atunci când suntem fericiți și emanăm vibrații pozitive în timp ce muncim, spre deosebire de momentele când suntem stresați și iritabili, avem o influență pozitivă asupra celor din jur. Cu cât este mai mare numărul acestor persoane, cu atât mai multă energie pozitivă se va răspândi, schimbând lumea. Dacă radiați energie plăcută la locul de muncă, aceasta în sine va contribui la mersul societății.

Așadar, spuneți-mi, vă place munca dumneavoastră? Ce tip de viață profesională vă doriți cu adevărat?

Sunt convinsă că ordinea este primul pas, dar și cel mai eficient, către îndeplinirea viziunii dumneavoastră privind o carieră plină de bucurie. Sperăm că veți încerca sugestiile pe care vi le oferim aici pentru organizarea tuturor aspectelor, de la dezordinea fizică la timp, rețeaua de cunoștințe și decizii. Încheiați organizarea spațiului de lucru, apoi dedicați-vă unei activități care vă place. Bucuria la serviciu aduce bucurie în viață.

Mulțumirile lui Marie

În timpul interviurilor, reporterii spun deseori „Sunt sigur că tot ce există în viața ta îți aduce bucurie". Ani în șir, nu am putut să le spun adevărul — că în munca mea nu este mereu adevărat.

Magia ordinii. Senzaționala metodă japoneză de a-ți elibera și organiza casa a fost publicată prima dată în Japonia în 2010. Pe atunci aveam 20 și ceva de ani și undeva, în forul meu interior, credeam că, întrucât mesajul meu se referea la bucuria care apare prin intermediul ordinii, trebuia să fiu Marie cea fericită, întotdeauna plină de veselie. Imaginea mea despre viața profesională ideală era renunțarea la orice activități obositoare care nu aduceau bucurie și păstrarea celor pe care le iubeam și care aveau o legătură directă cu bucuria. Credeam că fiecare moment la serviciu ar trebui să fie distractiv.

În timp ce scriam și promovam cartea, chiar mi-a plăcut ce făceam. Să răspund la interviuri pentru reviste și televiziuni și să vorbesc unor mulțimi mari erau activități noi și interesante și era emoționant să văd cum vânzările cărții creșteau de la o zi la alta. Dar situația

aceasta a durat până când nu mai era posibil să merg înainte doar prin propriile forțe.

Vânzările au continuat să crească, depășind un milion de exemplare și apoi zece milioane. Metoda KonMari a ajuns și în alte părți ale lumii. Am fost numită una dintre Cele Mai Influente 100 de Persoane de către revista *Time*, m-am mutat în Statele Unite, mi-am înființat propria companie, am creat un serial Netflix difuzat în 190 de țări și chiar am pășit pe covorul roșu la premiile Oscar și Emmy. Dar pe măsură ce legăturile mele cu alți oameni se înmulțeau și primeam de lucru, situația a început să îmi depășească dorința și capacitatea, iar presiunea și stresul atingeau uneori un punct în care viața profesională nu îmi aducea întotdeauna bucurie.

Treptat, am învățat cum să gestionez această situație, iar acum mă simt mult mai confortabil când sunt în atenția publicului. Dar pentru a ajunge aici a trebuit să depășesc o mulțime de provocări, inclusiv în relațiile mele cu alții și în închiderea hăului dintre realitate și ideal. Scrierea acestei cărți mi-a oferit ocazia de a reflecta asupra drumului pe care l-am parcurs, de a-mi reanaliza suișurile, coborâșurile și greșelile, reamintindu-mi-se că munca nu este doar o modalitate de a-mi susține familia sau de a contribui în societate, ci și un canal pentru dezvoltare și creștere personală.

În ultimul deceniu am devenit mult mai conștientă de valoarea muncii alături de ceilalți. Înainte credeam că succesul era ceva ce obțineam de una singură. Acum, totuși, sunt onorată și recunoscătoare pentru numeroșii noștri colaboratori minunați, inclusiv angajații noștri din Japonia și America, partenerii de afaceri care

lucrează cu noi la diverse proiecte, consultanții KonMari care sunt activi peste tot în lume și numeroșii fani ai Metodei KonMari care ne-au adoptat filosofia. Deși mai târziu, învăț „la fața locului" că realizările la muncă se clădesc pe efort cumulat și în cooperare cu ceilalți.

Viziunea companiei noastre este aceea de a organiza lumea, de a ajuta cât mai multe persoane să încheie procesul de curățenie și să aleagă ce le aduce bucurie, pentru ca și viața lor să le aducă bucurie. Dorim să răspândim această viziune în lumea întreagă. Poate părea imposibil, dar suntem foarte dedicați îndeplinirii acestui obiectiv. Așa cum am petrecut ultimele două decenii dezvoltând Metoda KonMari pentru a aborda dificultățile procesului de organizare, intenționăm să muncim pentru a realiza această viziune, pas cu pas, indiferent cât va dura. *Magia ordinii la locul de muncă* reprezintă un pas important către îndeplinirea acestui vis.

Sunt profund recunoscătoare tuturor celor implicați în acest proiect, inclusiv coautorului meu, Scott, editorului nostru, Tracy, și agentului nostru, Neil, dar și numeroșilor clienți care ne-au împărtășit poveștile lor despre ordine; soțului meu, Takumi, al cărui sprijin personal și profesional necondiționat este neprețuit; și familiei mele. Vă doresc tuturor celor care ați ales să citiți această carte o viață care să vă aducă bucurie. Aș fi nespus de fericită dacă ceea ce v-am împărtășit aici Scott și cu mine vă ajută să realizați acest lucru.

Mulțumirile lui Scott

Dat fiind că acordăm o parte atât de importantă din timpul și energia noastră muncii, ea poate și ar trebui să fie o sursă de bucurie. Sper că studiile, poveștile și indicațiile pe care vi le-am oferit să vă ajute să realizați schimbările din carieră și din viață pe care le meritați. Atunci când Marie m-a contactat pentru a afla despre experiența mea, nu mi-aș fi imaginat niciodată că voi colabora la scrierea acestei cărți și, odată cu ea, că voi avea ocazia de a ajuta atât de multe persoane să dobândească mai multă fericire, importanță, control și pur și simplu echilibru la serviciu. Pentru cineva care și-a petrecut aproape două decenii cercetând, consiliind și învățând oamenii cum să își îmbunătățească munca, este un vis devenit realitate. Îi mulțumesc sincer lui Marie pentru că m-a ales drept partener în această călătorie.

Sunt recunoscător multor persoane pentru ajutorul acordat, în primul rând soției mele, Randi. Înțelepciunea și sfaturile ei m-au ajutat să îmbunătățesc fiecare cuvânt, iar sprijinul și încurajările ei au făcut ca terminarea acestei cărți să fie nu doar posibilă, ci de-a dreptul plăcută. Împărtășirea experienței mele având-o pe ea alături

ne-a apropiat mai mult decât oricând, ceea ce este un dar care trece dincolo de paginile acestea.

Doi asistenți cercetători minunați, Amber Szymczyk și Jessica Yi, au organizat oamenii care trebuiau intervievați, au ajutat la identificarea unor exemple grăitoare și au realizat intervențiile pentru teste. Mulțumiri suplimentare lui Kristen Schwartz pentru că mi-a indicat studii utile și lui Derren Barken pentru feedbackul privind ordinea digitală.

Adam Grant a jucat rolul de petitor, prezentând activitatea mea echipei lui Marie.

Orice carte are nevoie de un susținător, iar agentul meu, Richard Pine, a îndeplinit acest rol cu multă măiestrie. Dincolo de comentariile lui generoase care aveau rolul de a face ca ideile și corecturile mele să fie mai clare, cartea nu ar fi fost niciodată terminată fără judecata lui sănătoasă și recomandările punctuale.

Aprecierea mea cea mai profundă se îndreaptă către Tracy Behar și întreaga echipă de la Little, Brown Spark, inclusiv Jess Chun, Jules Horbachevsky, Sabrina Callahan, Lauren Hesse și Ian Straus. Privirea editorială necruțătoare a lui Tracy și răbdarea sa nesfârșită au ajutat la progresul cărții până la linia de sosire și dincolo de ea.

Sunt deosebit de norocos să mă bucur de susținerea colegilor de la Universitatea Rice. Mikki Hebl și Claudia Kolker mi-au oferit comentarii prețioase privind întregul manuscris, iar Jon Miles mi-a dat informații minunate despre echipe. Sunt deosebit de recunoscător pentru susținerea primită din partea conducerii facultății de business, mai ales decanului Peter Rodriguez și întregii

echipe de marketing, inclusiv Kathleen Clark, Kevin Palmer și Weezie Mackey. Mulțumiri speciale lui Laurel Smith și Saanya Bhargava pentru sprijinul lor privind rețelele sociale și lui Jeff Falk pentru ajutorul dat cu publicitatea. Nimic nu îmi aduce mai multă bucurie decât să am astfel de colegi minunați.

NOTE

Capitolul 1: De ce să faceți ordine?

1. OfficeMax (2011). *2011 Workspace Organization Survey.* http://multivu.prnewswire.com/mnr.officemax/46659/docs/46659-NewsWorthy_Analysis.pdf (accesat la 11 octombrie 2017).
2. Saxbe, D.E., & Repetti, R. (2010). No place like home: Home tours correlate with daily patterns of mood and cortisol. *Personality and Social Psychology Bulletin* 36(1), 71–81.
3. Kastner, S., & Ungerleider, L. G. (2000). Mechanisms of visual attention in the human cortex. *Annual Review of Neuroscience* 23, 315–41.
4. Brother International (2010). White Paper: *The Costs Associated with Disorganization*. http://www.brother-usa.com/ptouch/meansbusiness/ (accesat la 9 octombrie 2017).
5. Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1981). Interior office design and visitor response: A constructive replication, *Journal of Applied Psychology* 66(5), 645–50; Campbell, D.E. (1979). Interior office design and

visitor response. *Journal of Applied Psychology* 64(6), 648–53.
6. Vohs, K.D., Redden, J.P., & Rahinel, R. (2013). Physical order produces healthy choices, generosity and conventionality, whereas disorder produces creativity. *Psychology Science* 24(9), 1860–67.
7. Kastner, S., & Ungerleider, L.G. (2000). Mechanisms of visual attention in the human cortex. *Annual Review of Neuroscience* 23, 315–41.
8. Belk, R., Yong Seo, J., & Li, E. (2007). Dirty little secret: Home chaos and professional organizers. *Consumption Markets & Culture* 10, 133–40.
9. Raines, A.M., Oglesby, M.E., Unruh, A.S., Capron, D.W., & Schmidt, N.B. (2014). Perceived control: A general psychological vulnerability factor for hoarding. *Personality and Individual Differences* 56, 175–79.
10. Workfront (2017–2018). *The State Enterprise Work Report: U.S. Edition.* http://resources.workfront.com/ebooks-whitepapers/2017-2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 11 octombrie 2017).
11. Deal, J.J. (2015). White paper: *Always On, Never Done? Don't Blame the Smartphone.* Center for Creative Leadership.
12. http://www.centrify.com/resources/5778-centrify-password-survey-summary/ (accesat la 4 mai 2018).
13. Erwin, J. (29 mai 2014). Email overload is costing you billions — Here is how to crush it. *Forbes.*

14. Perlow, L.A., Hadley, C.N., & Eun, E. (iulie–august 2017). Stop the meeting madness. *Harvard Business Review*. http://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness.
15. http://en.blog.doodle.com/state-of-meeting-2019 (accesat la 8 decembrie 2019).

Capitolul 2: Dacă deveniți recidivist în dezordine

1. Averill, J.R. (1980). On the paucity of positive emotions. În Blankstein, K.R., Pliner, P., Polivy, J. (editori), *Assessment and Modification of Emotional Behavior. Advances in the Study of Communication and Affect*, vol. 6, Springer, Boston, MA.

Capitolul 3: Ordine în spațiul de lucru

1. Winterich, K.P, Reczek, R.W., & Irwin, Julie R. (2017). Keeping the memory, but not the possession: Memory preservation mitigates identity loss from product disposition. *Journal of Marketing* 81(5), 104–20.

Capitolul 4: Ordine în activitatea digitală

1. Bergman, O., Whittaker, S., Sanderson, M., Nachmias, R., & Ramamoorthy, A. (2010). The effect of folder structure on personal file navigation. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 61(12), 2426–41.

2. Dewey, C. (3 octombrie 2016). How many hours of your life have you wasted on work email? Try our depressing calculator. *Washington Post.*
3. Workfront (2017–2018). *The State of Enterprise Work Report: U.S. Edition.* http://resources.workfront.com/ebooks-whitepapers/2017-2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 10/11/17).
4. Mark, G., Iqbal, S.T., Czerwinski, M., Johns, P., Sano, A. & Lutchyn, Y. (mai 2016). Email duration, batching and self-interruption: Patterns of email use on productivity and stress. În *Proceedings of the 216 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (1717–28). New York: ACM Press.
5. Whittaker, S. și Sidner, C. (1996). Email overload. Exploring personal information management of email. *Proceedings of CHI '96,* ACM Press, 276–83.
6. Iqbal, S.T. și Horwitz, E. (2007). Disruption and recovery of computing tasks: Field study, analysis and directions. În *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems.* New York: Association for Computing Machinery.
7. Bälter, O. (2000). Keystroke level analysis of email message organization. În *Proceedings of the CHI 2000 Conference on Human Factors in Computing Systems.* New York: ACM Press.
8. Ibid., 105–12.
9. Andrews, S., Ellis, D.A., Shaw, H., & Piwek, L. (2015). Beyond self-report: Tools to compare estimated and real-world smartphone use. *PloS One* 10(10), e0139004

10. Ward, A.F., Duke, K., Gneezy, A. & Bos, M.W. (2017). Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research* 2(2), 140–54.
11. Glass, A.L. & Kang, M. (2018). Dividing attention in the classroom reduces exam performance. *Educational Psychology,* 39(3): 395–408.
12. http://www.bankmycell.com/blog/cell-phone-usage-in-toilet-survey#jump1 (accesat la 11 iunie 2019).

Capitolul 5: Momentul curățeniei

1. Workfront (2017–2018). *The State of Enterprise Work Report: U.S. Edition*. http://resources.workfront.com/ebooks-whitepapers/2017-2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 11 octombrie 2017).
2. Hsee, C.K., Zhang, J., Cai, C.F. & Zhang, S. (2013). Overearning. *Psychological Science* 24(6), 852–59.
3. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
4. Guest, R.H. (1956). Of time and the foreman. *Personnel* 32, 478–86.
5. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.
6. ABC News. *Study: U.S. Workers Burned Out*. http://abcnews.go.com/US/story?id=93295&page=1 (accesat la 11 octombrie 2017).

7. Zhu, M., Yang, Y. & Hsee, C.K. (octombrie 2018). The mere urgency effect. *Journal of Consumer Research* 45(3), 673–90.
8. http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx (accesat la 8 august 2018).
9. Mark, G., Iqbal, S.T., Czerwinski, M., Johns, P. & Sano, A. (mai 2016). Neurotics can't focus: An in situ study of online multitasking in the workplace. *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (1739–44). New York: ACM Press.
10. Ophir, E., Nass, C. & Wagner, A. D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 106(37), 15583–87.
11. Rubinstein, J.S., Meyer, D.E. & Evans, J.E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27(4), 763.
12. Sanbonmatsu, D.M., Strayer, D.L., Medeiros-Ward, N. & Watson, J.M. (2013). Who multi-tasks and why? Multi-tasking ability, perceived multi-tasking ability, impulsivity and sensation seeking. *PloS One* 8(1), e54402.
13. Mangen, A. (2017). Textual reading on paper and screens. În A. Black, P. Luna, O. Lund and S. Walker (editori), *Information Design: Research and Practice* (275–89). New York: Routledge.
14. O'Brien, Katharine Ridgway. „Just Saying No": An Examination of Gender Differences in the Ability to Decline Requests in the Workplace". Teză de

doctorat, Universitatea Rice, 2014. http://hdl.handle.net/1911/77421/ (accesat la 11 decembrie 2019).
15. Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26(2), 179–201.
16. Jett, Q.R. & George, J.M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review* 28(3), 494–507.
17. Csikszentmihalyi, M., & Sawyer, K. (1995). Creative insight: The social dimension of a solitary moment. În R.J. Sternberg & J.E. Davidson (ed.) *The Nature of Insight* (pp. 329–63). Cambridge, MA: MIT Press.
18. Elsbach, K.D. & Hargadon, A.B. (2006). Enhancing creativity through mindless work: A framework of workday design. *Organizational Science* 17(4), 470–83.

Capitolul 6: Decizii legate de ordine

1. http://go.roberts.edu/leadingedge/the-great-choice-of-strategic-leaders (accesat la 22 august 2018).
2. http://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_choosing_what_to_choose/transcript (accesat la 22 august 2018).
3. http://www.entrepreneur.com/article/244395 (accesat la 7 septembrie 2018).
4. Iyengar, S.S. & Lepper, M.R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of good

thing? *Journal of Personality and Social Psychology* 79(6), 995–1006.
5. Scheibehenne, B., Greifeneder, R., & Todd, P.M. (2010). Can there ever be too many options? A meta-analytic review of choice overload. *Journal of Consumer research* 37(3), 409–25.
6. Chernev, A. (2003). Product assortment and individual decision processes. *Journal of Personality and Social Psychology* 85(1), 151–62.
7. Staw, B.M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review* 6(4), 577–87.

Capitolul 7: Ordine în rețeaua de cunoștințe

1. Roberts, G.B., Dunbar, R.M., Pollet, T.V. & Kuppens, T. (2009). Exploring variation in active network size: Constraints and ego characteristics, *Social Networks* 31(2), 138–46.
2. Hill, R.A., & Dunbar, R.I. (2003). Social network size in humans. *Human Nature* 14, 53–72.
3. http://arxiv.org/abs/0812.1045 (accesat la 28 august 2018).
4. Kross, E., Verduyn, P., Demiralp, E. et al. (14 august 2013). Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults. *PLoS One*, 8(8): e69841; Lee, S.Y. (martie 2014). How do people compare themselves with others on social network sites? The case of Facebook. *Computers in Human Behavior* 32, 253–60.
5. Stephens, J.P, Heaphy, E. & Dutton, J.E. (2011). High-quality connections. *The Oxford Handbook of*

Positive Organizational Scholarship (385-99); Dutton, J.E. (2006). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain Hig-Quality Connections at Work.* John Wiley & Sons.
6. Build high-quality connections. În Dutton, J.E., & Spreitzer, G.M. (editori) *How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact* (pp. 11–21). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
7. Mainemelis, C. & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior* 27, 81–131.

Capitolul 8: Ordine printre ședințe

1. Rogelberg, S.G., Allen, J.A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resources Management* 49(2), 149–72.
2. Workfront (2017–2018). *The State of Enterprise Work Report: U.S. Edition.* http://resources/workfront.com/ebooks-whitepapers/2017-2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 11 octombrie 2017).
3. Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J.A. & Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. *Management Research Review* 39(10), 1293–1312.
4. Langer, E.J., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The

role of „placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology* 36(6), 635–42.
5. Tamir, D.I. & Mitchell, J.P. (2012). Disclosing information about the self is intrinsically rewarding. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109(21), 8038–43.
6. Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational succes. *Small group research* 43(2), 130–58.
7. Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims Jr, H.P., O'Bannon, D.P. & Scully, J.A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly* 39(3), 412–38.
8. Karr-Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior* 26, 1061–72.
9. Kerr, N.L, & Tindale, R.S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology* 55, 623–55.
10. Luong, A., & Rogelberg, S.G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 9(1), 58–67.
11. Knight, A.P. & Baer, M. (2014). Get up, stand up: The effects of a non-sedentary workspace on information elaboration and group performance. *Social Psychological and Personality Science* 5(8), 910–17.

12. Taparia, N. (19 iunie 2014). Kick the chair: How standing cut our meeting times by 25%. *Forbes*.

Capitolul 9: Ordine în cadrul echipelor

1. Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26(2), 179–201.
2. Harvey, S., Kelloway, E.K. & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationship between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology* 8(4), 306.
3. Dirks, K.T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* 84(3), 445–55.
4. Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology* 65(5), 959–74.
5. Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology* 48(6), 1467–78.
6. VanGundy, A.B. (1984). Brainwriting for new product ideas: An alternative to brainstorming. *Journal of Consumer Marketing* 1(2), 67–74.
7. Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* 85(1), 102–11.

8. Weingart, L.R., Brett, J.M., Olekalns, M. & Smith, P.L. (2007). Conflicting social motives in negotiating groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 93(6), 994–1010.
9. Hackman, J.R. & Vidmar, N. (1970). Effects of size and task type on group performance and member reactions. *Sociometry* 37–54; Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*. Harvard Business Press.

Capitolul 10: Împărtășiți magia ordinii

1. Ramos, J. & Torgler, B. (2012). Are academics messy? Testing the broken windows theory with a field experiment in the work environment. *Review of Law and Economics* 8(3), 563–77.
2. http://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/GratitudeFullResults_FINAL1pdf.pdf (accesat la 7 iunie 2019).
3. Fehr, R., Zheng, X., Jiwen Song, L., Guo, Y. & Ni, D. (2019). Thanks for everything: A quasi-experimental field study of expressing and receiving gratitude. Working paper.

Capitolul 11: Cum să aduceți și mai multă bucurie la serviciu

1. Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology* 5(4), 323–70.

2. Stoeber, J., Hutchfield, J. & Wood, K.V. (2007). Perfectionism, self-efficacy, and aspiration level: Differential effects of perfectionistic striving and self-criticism after success and failure. *Personality and Individual Differences* 45(4), 323–27.

Tiparul executat la:

office@tipografiaeurobusiness.ro
www.tipografiaeurobusiness.ro

MARIE KONDO

este expert în organizare, autor de bestselleruri, star de televiziune nominalizat la premiile Emmy și fondatorul KonMari Media, Inc. Fascinată de organizare încă din copilărie, Marie și-a început cariera de consultant când avea 19 ani, iar în 2015 a fost inclusă în topul Time 100 Most Influential People. La Lifestyle Publishing au apărut volumele *Magia ordinii* și *Bucuria ordinii*.

SCOTT SONENSHEIN

este profesor de management la Rice University. Are un doctorat în comportament organizațional la Universitatea din Michigan, un master în filosofie de la Universitatea Cambridge și o licență în științe umaniste de la Universitatea din Virginia. A fost consultant de strategie, înainte să se alăture departamentului de marketing al unui start-up din Silicon Valley.

Marie Kondo
Scott Sonenshein

Cine nu s-a simțit extenuat de ședințe interminabile, documente dezorganizate, e-mailuri nesfârșite și sarcini inutile? Acestea sunt riscurile la serviciu în zilele noastre și ne pot consuma treptat toată bucuria muncii, ne pot limita șansele de a avansa în carieră și ne pot submina bunăstarea.

Dar se poate și altfel. În *Magia ordinii la locul de muncă*, Marie Kondo și Scott Sonenshein prezintă povești, studii și strategii care te ajută să scapi de dezordine și să-ți faci loc pentru activitățile cu adevărat importante.

Kondo și Sonenshein abordează toate zonele activității de la serviciu, de la biroul în sine până la computer și modul în care ne organizăm timpul, telefoanele, e-mailurile, obiceiurile zilnice, procesele de luare a deciziilor, relațiile și, cele mai înspăimântătoare dintre toate, ședințele. Cartea reușește să arate cum pot fi aliniate filosofiile de viață și muncă ale unei persoane.
USA TODAY

Lifestyle PUBLISHING
lifestylepublishing.ro

magia ordinii la locul de muncă

ISBN:978-606-789-240-6
9 786067 892406